



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, 17.06.2011

Rekrutterings- og bemanningsutfordringer i entreprenørbedrifter - en casestudie

Robert Bjørklund

Veileder:

Torstein Nesheim

Masterutredning ved Institutt for strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av min mastergrad ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen i strategi og ledelse, og er utformet på bakgrunn av et prosjekt som går ut på sammenhengen mellom entreprenørskap, arbeidskraft og kompetanse ved Samfunns- og Næringslivsforskning AS (SNF).

Bedrifter i oppstartsfasen står ovenfor en rekke utfordringer. Blant disse utfordringene finner man rekruttering og bemanning av ansatte, blant annet på grunn av manglende legitimitet som arbeidsgiver, dårlig kunnskap rundt HR strukturer og en generell ressursknapphet. For min del kombinerer denne oppgaven to svært interessante forskningsfelt; entreprenørskap og rekrutterings- og bemanningsutfordringer. Forskningen på krysningsfeltet mellom entreprenørskap og rekruttering/ bemanning er svært begrenset. Dette har vært en inspirerende faktor under denne prosessen, fordi min utredning er med på å belyse og bidra med kunnskap på feltet. Samtidig har det til tider vært utfordrende på grunn av lite tilgjengelig empiri.

Jeg valgte tidlig å utforme utredningen som en casestudie. På denne måten kunne jeg utforske sammenhenger mellom den kunnskapen som finnes på feltet og virkelige situasjoner. Det viste seg at Bergensområdet har et rikt utvalg av entreprenørbedrifter. Empirien i oppgaven bygger derfor på dybdeintervjuer med ti lokale bedrifter. Jeg ønsker å takke gründerne og de daglige lederne av disse bedriftene, som har satt av tid til å la seg intervju og deres velvilje til å dele sin kunnskap og sine erfaringer.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder ved Norges Handelshøyskole/ SNF, seniorforsker Torstein Nesheim. Han har bidratt fra første stund med gode tips og kyndige tilbakemeldinger, samt vært en tålmodig veileder under prosessens mer kritiske faser. Jeg takker også forskningsassistent Ruth Rørvik ved SNF, for gode metodologiske tips og inspirasjon, samt alle faglige og utenomfaglige samtaler ved kaffemaskinen. Til slutt ønsker jeg å rette en takk til min familie og mine gode venner for all støtte og korrekturlesing, samt at dere beholdt troen på meg gjennom hele prosessen.

Stavanger, 17. juni 2011

Robert Bjørklund

Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg entreprenørbedrifters utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning av ansatte, samt tilgang på kompetanse i oppstartsfasen. Teorien tilsier at disse utfordringene kan forsterkes i slike bedrifters oppstartsfase, blant annet på grunn manglende renommé i arbeidsmarkedet og manglende finansielle ressurser. En av løsningene kan være å benytte seg av atypiske former for tilknytning av arbeidskraft. Forskningsmessig hører dette feltet til i krysningspunktet mellom entreprenørskap og HRM (human resource management). Dette er et felt som er relativt lite utforsket. Formålet med oppgaven er derfor å belyse den teorien som allerede foreligger, og i tillegg bidra med ytterligere empiri.

For å besvare problemstillingene har jeg samlet inn data fra dybdeintervjuer med elleve informanter som har erfaring med oppstart av bedrifter innenfor tre sektorer: IT, høyteknologisk forskning og merkevarebygging/ markedsføring. Disse danner elleve individuelle case. Resultatene fra disse casene diskuteres i analysedelen, og viser til sammenhengene med og avvikene fra eksisterende teori.

Jeg finner at bedriftene i oppstartsfasen har en uformell tilnærming til HRM oppstartsfasen. Selv om utfordringene som nevnes i tidligere forskning oppfattes ikke i særlig grad, viser det at bedriftene benytter seg av flere fremgangsmåter for å tilpasse seg disse potensielle utfordringene. Rekruttering fra personlige nettverk og forretningsnettverk er svært utbredt og kan være en tilnærming til manglende renommé. I tillegg benytter bedriftene seg av enkle og lite kostbare fremgangsmåter når de skal rekruttere. Atypiske tilknytningsformer forekommer i alle bedriftene, og synes å være en tilnærming til manglende finansielle ressurser. Det viser seg dessuten at ledelsen av disse atypiske arbeidstakerne ikke oppfattes som krevende, noe som teoretisk sett oppgis å være en utfordring.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 – Innledning	3
1.1 Introduksjon	3
1.2 Problembakgrunn	3
1.3 Problemstillinger	4
1.4 Avgrensning	5
1.5 Teoretisk grunnlag	6
1.6 Design	6
1.7 Oppgavens struktur	7
Kapittel 2 – Teori	8
2.1 Forskning på skjæringspunktet mellom entreprenørskap og HRM (Human Resource Management)	9
2.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter	10
2.2.1 Rekruttering via nettverk	12
2.3 Atypiske tilknytningsformer i entreprenørbedrifter	13
2.3.1 Fordeler og ulemper ved bruk av atypisk arbeidskraft	15
2.4 Tilknytningsformer for arbeid i ulike faser	17
2.4.1 Overgang fra oppstartsfase til vekstfase	18
Modell 1: Utviklingsfaser, behov for arbeidskraft og rekrutteringspraksiser	19
Kapittel 3 – Teoretisk syntese	20
3.1 HRM og entreprenørskap	20
3.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter	21
3.3 Atypiske tilknytningsformer i entreprenørbedrifter	22
Modell 2: Rekruttering og bemanning i entreprenørbedrifters oppstarts- og vekstfase	24
3.4 Kritisk tilnærming til litteraturen	25
Kapittel 4 – Metode	26
4.1 Empirisk kontekst	26
4.2 Forskningsdesign	27
4.3 Datainnsamling	28
4.3.1 Etiske hensyn	29
4.3.2 Intervju	29
4.4 Analyse	30
4.5 Reliabilitet og validitet	31

Kapittel 5 – Analyse	33
5.1 HRM og entreprenørskap	33
5.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter	42
Figur 1: Entreprenørbedrifters bruk av rekrutteringskilder	52
5.3 Atypiske tilknytningsformer i entreprenørbedrifter	57
Kapittel 6 – Konklusjon	67
Kilder	71
Vedlegg	74
Intervjuguide	74

Kapittel 1 – Innledning

1.1 Introduksjon

Forskning på skjæringspunktet mellom HRM (human resource management) og entreprenørskap har de siste 10 årene vært gjenstand for økt interesse (Cardon, 2003). Kunnskap om HRM er spesielt viktig for bedrifter i oppstartsfasen. Humankapital er ofte bedriftens viktigste ressurs og kan føre til varige konkurransefortrinn (Lien og Jakobsen, 2001), og en hensiktsmessig styring av denne vil kunne være nøkkelen til entreprenørbedrifters overlevelse og vekst.

Det har imidlertid vært lite fokus på hvordan slike bedrifter faktisk går frem når de skal rekruttere og knytte til seg kompetanse (Nesheim & Bastesen, 2008). Rekruttering og bemanning kan være en utfordring for entreprenørbedrifter på grunn av manglende ressurser, lite legitimitet i arbeidsmarkedet og lite tid til å fokusere på HRM i oppstartsfasen (Cardon, 2003). Det kan dessuten virke som om prosedyrene rundt HRM som blir brukt i den formative fasen, forblir i bedriften lenge etter at gründeren har forlatt bedriften (Cardon & Stevens, 2004). Entrepenørskap er viktig for et lands økonomi (Katz & Welbourne, 2002); både som en kilde til innovasjon og for å skape arbeidsplasser. I følge GEM (Global Entrepreneurship Monitor) var total entreprenøraktivitet i Norge (TEA) i 2009 på 8,5 %.

... innovasjon er det viktigste verktøy for å skape bevegelser i markeder, og øke effektiviteten i økonomien (GEM 2009, s. 20).

Formålet med denne oppgaven er å belyse hva vi i dag vet om rekruttering, bemanning og tilknytning av kompetanse i bedrifters oppstartsfase, samt å bidra med empiri og nye teorier som kan øke bevisstheten rundt entreprenørbedrifters tilnærming til HRM. Oppgaven vil derfor være et bidrag til to forskningsområder: HRM og entrepenørskap. Det finnes lite teori og empiri rundt hvordan norske bedrifter i oppstartsfasen tilnærmer seg utfordringene knyttet til rekruttering, bemanning og tilknytning av kompetanse. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er derfor i stor grad basert på utenlandske artikler og lærebøker.

1.2 Problembakgrunn

Bedrifter i oppstartsfasen står overfor en rekke utfordringer, blant annet knyttet til bemanning og tilgang på kompetanse. Til forskjell fra etablerte bedrifter kan bedrifter i oppstartsfasen

mangle ressurser, legitimitet i arbeidsmarkedet og formelle HR-systemer (Cardon, 2003). Dette kan føre til at det blir vanskeligere for disse bedriftene å rekruttere den kompetansen som er nødvendig for å sikre lønnsomhet og vekst. Det ser imidlertid ut til å være lite forskning på hvordan nystartede bedrifter bemanner og knytter til seg kompetanse i oppstartsfasen (Cardon, 2003; Nesheim & Bastesen, 2008).

Forskningen som er gjort på feltet, indikerer at det kan være et fortrinn for bedrifter i oppstartsfasen å benytte seg av alternative tilknytningsformer (atypiske) for arbeid fremfor mer tradisjonelle former for ansettelse, eventuelt kombinasjoner av disse (Nesheim og Bastesen, 2008; Cardon, 2003). Argumentet bak denne indikasjonen er at atypiske arbeidstakere kan tilby fleksibilitet, fungere som realopsjoner og bringe ny kunnskap til nyetablerte bedrifter (Cardon, 2003), til en lavere kostnad enn ved fast ansatte (Cardon, 2003; Matsuik, 1997).

Entreprenørbedrifter kan oppleve en endring i tilnærmingen til rekruttering og bemanning i det de går over i en vekstfase med økt etterspørsel (Cardon, 2003). Nesheim og Bastesen (2008) identifiserer, likhet med andre forskere (bl.a. Baron, 2003; Cardon, 2003; Matsuik, 1997) et ”kunnskapshull” i denne forskningen. Motivasjonen for denne utredningen er derfor å bidra med empiri på området, og få bedre innsikt i norske bedrifters utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning i etableringsfasen.

1.3 Problemstillinger

På bakgrunn av behovet for videre forskning på rekrutterings- og bemanningsutfordringer oppstartsbedrifter, har jeg valgt å avgrense min oppgave til tilknytningsformer i et utvalg av høyteknologi- og høykompetansevirksomheter. Utfordringene knyttet til bemanning og rekruttering kan være større i denne sektoren, fordi kompetansen som kreves for å utføre kjerneoppgavene er mer spesifikk og ikke tilgjengelig i markedet på samme måte som mer generelle ressurser. Hovedproblemstillingen blir derfor som følger:

Hvordan knytter entreprenørbedrifter i tre sektorer: IT, høyteknologisk forskning og markedsføring i oppstarts- og vekstfasen til seg menneskelige ressurser?

Ut i fra denne problemstillingen vil det være naturlig å undersøke hvordan oppstartsbedrifter i disse sektorene går frem når de skal knytte til seg menneskelige ressurser, fordi dette er første

steg i prosessen med å tilføre bedriften kompetanse. Entreprenørbedrifter har flere muligheter når de skal søke etter ansatte. Disse kan for eksempel rekrutteres gjennom a) direkte utlysning (f.eks. annonser i aviser, på hjemmesiden eller egnede sider på internett), b) forretnings- eller sosiale nettverk (Leung & al, 2006), c) bruk av rekrutterings- og bemanningsbedrifter eller d) bedriftspresentasjoner på universiteter, høyskoler o.l. Den første delproblemstillingen er som følger:

Hvordan rekrutterer disse bedriftene ansatte i oppstarts- og vekstfasen?

Jeg ønsker dessuten å ta for meg hvordan oppstartsbedrifter bruker faste ansettelse i kombinasjon med atypiske former for tilknytning. Atypiske tilknytningsformer er de former for arbeid som ikke innebærer vanlig fast ansettelse (Nesheim og Bastesen, 2008), dette innebærer a) ansettelse på korttidskontrakter (midlertidige ansettelse), b) innleie av personale fra bemannings- eller konsultantselskap, eller c) bruk av frilansere eller selvstendige med egen bedrift (ibid.). For denne oppgaven er det relevant å ta for seg kombinasjoner av tilknytningsformer, fordi det kan vise til hvordan bedriftene i utvalget bruker et utvidet sett av handlingsalternativer for å håndtere bemanningsutfordringene (ibid.). Den andre delproblemstillingen er således:

Hvordan kombinerer disse bedriftene vanlige ansettelse med atypiske tilknytningsformer for arbeid?

1.4 Avgrensning

Jeg vil se nærmere på utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning i bedrifters oppstarts- og vekstfase. Bedriftene i utvalget er som nevnt entreprenørbedrifter innenfor tre sektorer: IT, høyteknologisk forskning, samt bedrifter innen merkevarebygging og markedsføring. Alle bedriftene er i oppstarts- eller vekstfase, eller i overgangen mellom disse fasene. Dataene som undersøkelsen bygger på ble hentet fra utvalget på et gitt tidspunkt i tid. Dette innebærer at datamaterialet baserer seg på informantenes erfaringer hendelser som ligger et stykke tilbake i tid. Det har imidlertid vært et kriterium at data skal samles inn fra informanter som faktisk har vært med i de relevante prosessene, det vil si gründerne eller lederne av bedriftene. Litteraturen som gjennomgås er fra skjæringspunktet mellom HRM og entreprenørskap, da dette er mest hensiktsmessig for min oppgave.

1.5 Teoretisk grunnlag

Utredningens teoridel bygger som nevnt på litteratur fra skjæringspunktet mellom entreprenørskap og HRM. Jeg går først igjennom forskningen på entreprenørskap og generelle HRM temaer. Deretter tar jeg for meg de spesifikke HRM temaene rekruttering og bemanning i entreprenørbedrifter. Jeg vender så blikket mot bruk av atypiske tilknytningsformer i oppstartsbedrifter. Til slutt tar jeg for meg hvordan utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning forandrer seg fra bedrifters oppstartsfasen til vekstfase. De viktigste bidragene kommer fra artiklene av Nesheim og Bastesen (2008), Leung & al. (2006) og Cardon (2003) og Matsui (1997). Disse tar for seg kjerneområdet i min oppgave, nemlig hvordan bedrifter i oppstartsfasen møter utfordringene knyttet til rekruttering og bemanning. Denne litteraturgjennomgangen danner grunnlaget for problemstillingene, og dermed utformingen av undersøkelsesopplegget og rammeverket for analysen av datamaterialet.

1.6 Design

Forskningsdesign *en logisk plan for hvordan man kommer seg fra her til der, hvor her kan defineres som et initielt sett av spørsmål og der er et sett av konklusjoner* (Yin, 2003, s. 20). Forskningsdesignet er altså en plan for hvordan man går frem for å besvare problemstillingen. Problemstillingen krever at jeg går i dybden av temaet, fremfor en bredere tilnærming. Studien kan sies å være eksplorerende, fordi den tar for seg en nisje som er relativt lite utforsket. Samtidig har studien et deskriptivt aspekt fordi den søker å belyse hvordan nystartede bedrifter knytter til seg kompetanse og hvordan kombinasjoner av tilknytningsformer benyttes.

Datainnsamlingen skjer gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med gründere og ledere av entreprenørbedrifter. Utvalget består av elleve bedrifter i de nevnte sektorer i Bergen; ett case representeres av en nøkkelinformant med mye erfaring innenfor oppstart og rekruttering i gründerbedrifter. To av casene består av bedrifter innenfor merkevarebygging og markedsføring. Tre case representeres av bedrifter innenfor henholdsvis petroleumsrelatert og medisinsk forskning. Fem av casene er bedrifter innen IT relaterte retninger. Fire av disse bedriftene ligger i fysisk nærhet til hverandre og er i et uoffisielt nettverk, eller en såkalt klynge. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet februar til april 2010. Intervjuene fra disse elleve casene utgjør mitt empiriske materiale. Det empiriske materialet analyseres så med bakgrunn i eksisterende teori. Dette skjer ved at jeg danner et sett antakelser fra teorien og

diskuterer disse i lys av de empiriske funnene. I tråd med oppgavens eksplorerende holdning er analysen åpen for nye funn, som kan lede til dannelsen av nye antakelser.

1.7 Oppgavens struktur

Den videre gangen i oppgaven etter dette innledende kapitlet er som følger: kapittel to vil være en litteraturgjennomgang av relevante og sentrale bidrag for analysen. Denne er basert på litteratur fra skjæringspunktet mellom HRM og entreprenørskap. Jeg ser spesielt på bidragene som tar for seg utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning i oppstarts- og vekstfase. Dessuten går jeg igjennom bidrag i forhold til bruk av atypiske tilknytningsformer. Kapittel tre er en syntese hvor jeg sammenfatter tendensene som foreligger i litteraturen. I tillegg vil jeg i dette kapitlet gi en kritisk gjennomgang av litteraturen. Videre viser jeg til litteraturens sammenheng med problemstillingene og danner antakelser som vil fungere som kategorier i forbindelse med analysen. I kapittel fire presenterer jeg den metodiske tilnærmingen og de avveininger som er gjort i forhold til metodiske valg. Kapittel fem presenterer analysen av datamaterialet med bakgrunn i litteraturen. I det siste kapitlet diskuterer jeg funnene fra analysen i forhold til problemstillinger og antakelser fra teorien. Til slutt i kapittel seks oppsummerer jeg funnene og kommer med konklusjoner.

Kapittel 2 – Teori

Formålet med en kritisk gjennomgang av litteraturen som foreligger på forskningsfeltet, er å bygge en god forståelse for og innsikt i eksisterende og pågående forskning (Saunders & al, 2007). En gjennomgang av eksisterende teori og empiri er nødvendig både for å forklare problemstillingen, samt for dannelsen av et rammeverk for analysen av datamaterialet. Artiklene av Nesheim og Bastesen (2008), Leung & al. (2006), Cardon & Stevens (2004), Cardon (2003) og Matsuik (1997) har vært sentrale. Disse artiklene tar spesifikt for seg hvordan bedrifter i oppstartsfasen knytter til seg kompetanse (Nesheim og Bastesen, 2008) og gir en oversikt over forskning som kan være relevant for å forklare hvordan entreprenørbedrifter tilnærmer seg rekruttering i de formative fasene (Cardon & Stevens, 2007). Videre teoretiserer artiklene over bedrifters bruk av atypiske tilknytningsformer i oppstartsfasen (Cardon, 2003), og presenterer empirisk materiale i forhold til hvordan bedrifter i oppstartsfasen tilnærmer seg bruk av atypisk arbeidskraft basert på et utvalg av teknologiske bedrifter (Matsuik, 1997).

Det har vært begrenset oppmerksomhet rundt hvordan bedrifter i oppstartsfasen knytter til seg menneskelige ressurser (Nesheim & Bastesen, 2008; Cardon & Stevens, 2004; Cardon, 2003), spesielt i forhold til bruk av atypiske tilknytningsformer (Cardon, 2003; Matsuik, 1997). Den omfattende forskningen på bruk av ulike tilknytningsformer har i liten grad tatt for seg små og nystartede bedrifter (Nesheim og Bastesen, 2008). Entreprenørskapslitteraturen tar også i liten grad for seg hvordan bedrifter i oppstartsfasen bør takle denne utfordringen (f.eks. Dorf & Byers, 2005), og forskning på HRM har tradisjonelt tatt for seg etablerte bedrifter (Cardon, 2003; m. fl.). Dette er overraskende gitt viktigheten av entreprenørskap i samfunnet (Barrett & Mayson, 2006). Økonomisk vekst understøttes av entreprenørånd (ibid.). Dessuten er oppstart av virksomheter en kilde til nye arbeidsplasser (ibid.). Det siste tiåret har man imidlertid hatt et økende fokus på forskning på skjæringspunktet mellom entreprenørskap og generelle HRM temaer (Barrett & Mayson, 2006).

Teorigrunnlaget i denne oppgaven presenterer først og fremst de rådende oppfatninger vedrørende entreprenørbedrifters tilnærming til rekruttering og bemanning. Først vil jeg ta for meg forskningen på skjæringspunktet mellom entreprenørskap og generelle HRM temaer, for å få en oversikt over relevant litteratur. Deretter tar jeg for meg de spesifikke bidragene i forhold til utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning i bedrifter i oppstartsfasen. Jeg

vender så blikket mot bruk av atypiske tilknytningsformer, og fordeler og ulemper ved bruk av disse. Til slutt retter jeg oppmerksomheten mot hvordan bedriftenes utfordringer endres fra oppstarts- til vekstfase med bakgrunn i Cardons (2003) fasemodell

2.1 Forskning på skjæringspunktet mellom entreprenørskap og HRM (Human Resource Management)

Selv om det har vært et økende fokus på feltet de siste ti årene (Barrett & Mayson, 2006), er det blant forskere et uttalt behov for økt oppmerksomhet på skjæringspunktet mellom entreprenørskap og HRM (Barrett & Mayson, 2006; Baron, 2003; Cardon, 2003). Dette innebærer et ønske om økt fokus på hvordan bedrifter i oppstartsfasen tilnærmer seg generelle HRM spørsmål. Tradisjonelt har studier på HRM stort sett tatt for seg etablerte bedrifter (Cardon & Stevens, 2004; Baron, 2003), mens entreprenørskapsforskningen har ignorert spørsmål vedrørende tilnærmingen til HRM (Deakins & Freel, 2009; Barrett & Mayson, 2006; Dorf & Byers, 2005). Dette manglende fokuset er overraskende gitt viktigheten av entreprenørskap for økonomien (Barrett & Mayson, 2006; Katz & Welbourne, 2002).

HRM er en kritisk funksjon i en organisasjons formative fase og utfordringene er i så måte annerledes i en hurtigvoksende ny bedrift enn i etablerte bedrifter (Barrett & Mayson, 2008). Mange gründere av bedrifter synes likevel å ha lite kunnskap om hvordan formelle HRM strukturer bør organiseres på en mest mulig hensiktsmessig måte (ibid.), og har ofte for liten tid til å ta hensyn til behovet for slike strukturer (Cardon, 2003). Dal Zotto & Gustafsson (i Barrett & Mayson, 2008) foreslår at de viktigste HRM funksjonene en gründer bør konsentrere seg om i oppstartsfasen, er anskaffelse av kompetanse gjennom ansatte og ledelse.

Baron (2003) foreslår at gründerens manglende evne til å styre HRM i bedriftens oppstartsfase, kan være en av faktorene som leder til bedriftens undergang. En manglende evne til å styre HRM i denne settingen innebærer at gründeren *finner det vanskelig å tiltrekke og beholde viktige ansatte, ikke er i stand til å motivere de som forblir og generelt sett feiler når det gjelder å maksimere verdien av bedriftens menneskelige ressurser* (Baron, 2003, s.254). Det vil således være viktig for gründeren å ha praktisk kunnskap om HRM prinsipper, for å sikre vekst og bedriftens overlevelse (ibid.). De valgene bedriftene gjør i forhold til HRM i oppstartsfasen, kan ha en signifikant virkning på bedriftens senere prestasjoner

(Cardon & Stevens, 2004), og disse valgene vil ofte bli værende i bedriften selv etter at gründeren har forlatt selskapet (Baron, 2003; Cardon, 2003).

Teorien skiller ikke alltid mellom små bedrifter og entreprenørbedrifter. Noen bedrifter velger å forbli små gjennom livsløpet, f.eks. nisjebedrifter og selvstendig næringsdrivende (Barrett & Mayson, 2006), men andre bedrifter er små fordi de fremdeles befinner seg i en oppstartsfase. Granskning av eksisterende litteratur viser at begrepene ofte er sammenfallende (bl.a. Cardon & Stevens, 2004; Barrett & Mayson, 2006). Noe av årsaken til at det ikke forekommer et separat fokus på små og nystartede bedrifter, kan til en viss grad forklares av at feltet har vært dominert av forskning på HRM siden (Barrett & Mayson, 2006), noe som har utelatt perspektivet på entreprenørbedrifter.

Man må imidlertid være forsiktig med å anta at det er en likhet mellom små og nye bedrifter, da utfordringene i forhold til HRM kan være svært forskjellige (Barrett & Mayson, 2006; Cardon & Stevens, 2004). Dessuten vil bedrifter i oppstartsfasen ofte ha et ønske om å vokse. Barrett & Mayson (2007) finner for eksempel i sin studie at små bedrifter som ønsker å vokse, har en større sannsynlighet for å benytte seg av formelle HRM prosedyrer enn små bedrifter som ikke ønsker å vokse. Formell HRM kan bety at praksis eller prosedyrer er:

- nedskrevet (f.eks. lister over ferdigheter og kvalifikasjoner for stillinger);
- jevnlig brukt i en organisasjon (f.eks. årlige vurderinger av ytelse); eller
- garanterte hendelser (f.eks. arbeidsgivers investering i opptrening)

(Barrett & Mayson, 2007, s. 308)

Dette innebærer også at det bør utvises forsiktighet med å benytte HRM teorier som tradisjonelt sett har sitt fundament i etablerte organisasjoner, i oppstartsbedrifter (Barrett & Mayson, 2006), fordi de reelle utfordringene til nye bedrifter kan avvike fra deres etablerte motpart. Dessuten er ikke alle oppstartsbedrifter like (Cardon & Stevens, 2004). Det er derfor viktig å skille mellom størrelsen på bedriften og hvorvidt den befinner seg i oppstartsfasen eller alt er etablert (ibid.)

2.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter

Rekruttering i nyetablerte bedrifter kan være annerledes enn i større og mer etablerte bedrifter (Cardon, 2003). I følge Leung & al (2006) er entreprenørbedriftenes hovedutfordring å lokke til seg ansatte på grunn av sin utsatthet relatert til at bedriftene er unge og små.

Rekruttering er ofte problematisk for små bedrifter på grunn av begrensede finansielle og materielle ressurser, manglende legitimitet i arbeidsmarkedet og stillinger med uklare roller, grenser og ansvarsområder (Nesheim og Bastesen, 2008; Cardon & Stevens, 2004; Cardon, 2003). Etablerte bedrifter har opparbeidet seg ressurser som renommé og formelle HR prosedyrer som kan være virkemidler for å tiltrekke seg den relevante arbeidskraften (Cardon, 2003), noe nye bedrifter ofte vil mangle. Dessuten vil etablerte bedrifter ha større tilgang på finansielle ressurser enn bedrifter i oppstartsfasen (ibid.).

Barrett, Neeson & Billington (2007) finner at små bedrifter med formaliserte HRM prosedyrer med en direkte link til strategien, lettere kunne selge sin visjon til potensielle ansatte. Samtidig kan det synes som om rekrutteringsstrategiene i slike bedrifter ofte er sporadisk og ad hoc (Cardon & Stevens, 2004). En slik tilnærming til rekruttering kan ha en negativ effekt på bedriftens legitimitet og redusere potensialet til å ansette kvalifiserte ansatte (ibid.). Fra arbeidstakerens ståsted kan dessuten det å binde sin karriere til en liten og nystartet bedrift, være risikofylt på grunn av den høye dødelighetsraten til disse bedriftene i oppstartsfasen (Leung & al., 2006).

Dal Zotto & Gustafsson (i Barrett & Mayson, 2008) påstår at det kan virke som om rekruttering er en av de mest utfordrende HRM oppgavene for bedrifter i oppstartsfasen, på grunn av manglende erfaring hos gründeren. Det synes å være en tendens til at de ansatte blir rekruttert gjennom nettverk (ibid.), da dette kan redusere risikoen for ansettelse som viser seg å være feil for bedriften. Ansatte som brukes for å få bedriften ”opp og gå”, er ikke nødvendigvis de samme som brukes for å opprettholde vekst i senere faser (ibid.). Mye tyder på det generelle HR ansvaret ligger hos daglig leder (Cardon & Stevens, 2004). På grunn av dårlig stabilitet i etterspørselen etter HR oppstartsbedrifter, vil det være lite sannsynlig at daglig leder utvikler kunnskap og evner som er nødvendige for å utføre disse aktivitetene på en tilfredsstillende måte (ibid.). Dessuten kan denne ekstra belastningen forstyrre lederens andre ansvarsområder som er direkte knyttet til bedriftens omsetning og profitabilitet (ibid.). En fundamental utfordring for ledere av små bedrifter knyttet til rekruttering, er således å tiltrekke og velge kandidater i fraværet av profesjonelle HR rådgivere eller manglende kompetanse (ibid.).

I følge Cardon & Stevens (2004) tilsier flere studier at rekruttering i små bedrifter *involves use of sources that are convenient, inexpensive, and directly controllable by the company,*

such as direct applicants, personal and employee referrals, and newspaper ads (Cardon & Stevens, 2004, s. 303). Det kan dessuten virke som om disse lederne fokuserer mer på kandidatenes egnethet til organisasjonen (person-organization fit) og deres match med bedriftens generelle kompetansebehov, fremfor spesifikke kompetansekrav (ibid.). Leung & al. (2006) foreslår at potensielle ansatte må ha personlig kjennskap til bedriften, lederen eller andre ansatte for å bli vurdert til ansettelse i entreprenørbedrifter. Williamson & Robinson (i Barrett & Mayson, 2008) finner at bemannings- og vikarbyråer kan være et rekrutteringsverktøy for små bedrifter. De foreslår dessuten at bedriften bør skape insentiver hos de nåværende ansatte til å henvise potensielle ansatte til bedriften, for å redusere tiden det tar å finne en ny arbeidstaker (ibid.).

En annen utfordring for bedrifter i oppstartsfasen er å beholde de ansatte og dermed kompetansen (Cardon, 2003). Nesheim og Bastesen (2008) finner i sin studie at de ansatte i noen tilfeller ble tildelt aksjer i selskapet som kompensasjon for manglende lønn. Aksjeopsjoner kan dessuten øke de ansattes følelse av eierskap, og kan således være en motiverende faktor for å bli i bedriften. En annen motivasjonsfaktor for de ansatte kan være bruk av fleksibel arbeidstid og det "image" som kan gis ved å jobbe for en ukonvensjonell og hurtigvoksende organisasjon (Dal Zotto & Gustafsson i Barrett & Mayson, 2008).

2.2.1 Rekruttering via nettverk

Litteratur på rekruttering og bemanning i oppstartsbedrifter tyder på at mindre formelle rekrutteringsrutiner gjennom nettverk råder i disse bedriftene (Leung & al., 2006; Barber & al., 1999). Rekruttering gjennom nettverk kan være en tilnærming til oppstartsbedriftens legitimitetsproblemer. Gjennom nettverk kan potensielle arbeidstakere innhente privat informasjon om bedriften (Shane & Cable, 2002), noe som gjør det lettere å vurdere bedriften. Rekruttering gjennom nettverk er således en "enkel og rimelig" måte å skaffe seg relevant arbeidskraft på for unge bedrifter (Barber & al., 1999), i mangel av mer strukturerte HR praksiser.

Empiri viser at 76,1 % av ansettelsene i oppstarts- og vekstfasen skjedde gjennom nettverk (Leung & al., 2006). Dette innebærer at ansettelser skjer på bakgrunn av arbeidstakernes direkte forhold til bedriften eller gründeren, og at dette er en forutsetning for å bli vurdert til jobben (ibid.). Tendensen til å ansette gjennom nettverk var imidlertid nedadgående når oppstartsbedriftene går over i vekstfase (Leung & al., 2006). *As entrepreneurial firms transit*

from the startup phase to the growth phase, however, we can expect an improvement in resource availability as their businesses grew to a sustainable size (Leung & al, 2006, s. 670).

Leung & al. (2006) skiller mellom rekruttering fra sosiale nettverk og forretningsnettverk. *Personlige sosiale nettverk* består av familie, slekt, venner og andre bekjente gjennom forskjellige sosiale interaksjoner (Dubini & Aldrich, 1991, i Leung & al., 2006), med lik sosial bakgrunn som gründeren (Aldrich, 1999). Når bedriften går over i vekstfasen kan det være at behovet for ressurser forandrer seg, for eksempel på grunn av økning i etterspørsel (Cardon, 2003). Dette innebærer at entreprenørbedriften har behov for et mer diversifisert sett av kompetanse enn det personlige nettverket kan tilby (Leung & al., 2006). For å finne denne kompetansen gjennom et nettverk, kan oppstartsbedriften være tvunget til å se etter denne utenfor sitt eget personlige nettverk (Aldrich, 1999). *Forretningsnettverk* etableres gjennom oppbyggingen av bedriften, ved kontakt med kunder, leverandører eller andre (Leung & al., 2006). Disse danner et nettverk med mer diversifisert kompetanse, som kan benyttes når bedriften skal søke etter ansatte i vekstfasen (Leung, 2003, i Leung & al., 2006).

Empirisk testing finner imidlertid ikke bevis på at entreprenørbedriftene benytter seg mer av personlige nettverk i oppstartsfasen (ibid.). Dette kan forklares med at bedriftene må velge de rekrutteringskanaler som er tilgjengelige (ibid.). Leung & al. (2006) finner derimot en viss støtte for at entreprenørbedriftene går over til bruk av forretningsnettverk i vekstfasen.

2.3 Atypiske tilknytningsformer i entreprenørbedrifter

... mens entreprenørskapsforskningen i stor grad har neglisjert relevante spørsmål om muligheter og utfordringer knyttet til alternativer til ansettelse; har man innen studiet av tilknytningsformer for arbeid i liten grad analysert nystartede bedrifter (Nesheim og Bastesen, 2008).

I følge Cardon (2003) vil bedrifter i oppstartsfasen ha behov for spesifikk kompetanse til f.eks. å sette opp datasystemer, designe hjemmesider eller sette opp et regnskapssystem. Disse "engangsinvesteringene" rettfærdiggjør ikke fast ansettelse av de ansatte som leverer disse tjenestene (ibid.). Empiri tyder på at entreprenørbedrifter ofte ikke vil ha et økonomisk grunnlag for å ansette arbeidstakere på fast basis, på grunn av *ustabil arbeidsmengde og lav omsetning* (Nesheim og Bastesen, 2008, s. 44). Bruk av atypisk arbeidskraft kan derfor ha fordelaktige effekter på grunn av fleksibiliteten, realopsjonene og den nye kunnskapen disse

arbeiderne kan tilføre bedriften (Cardon, 2003). Disse effektene kan forsterkes i oppstartsbedrifter på grunn av deres manglende ressurser, legitimitet og tid til å fokusere på HR anliggender (ibid.). George & Ng (i Zedeck, 2010) finner at bedrifters vanligste begrunnelse for å bruke atypisk arbeidskraft er kostnadsbesparelser, styre fluktuasjoner i etterspørsel som overgår inneværende kapasitet og anskaffelse av spesialisert kompetanse som bedriften foreløpig ikke besitter.

Atypisk arbeidskraft kan representere et verdifullt sett med handlingsalternativer for disse bedriftene (Cardon, 2003). Som nevnt innledningsvis er atypiske tilknytningsformer knyttet til arbeid som ikke innebærer vanlig fast ansettelse (Nesheim og Bastesen, 2008). Dette innebærer a) ansettelser på korttidskontrakter (midlertidige ansettelser), b) innleie av personale fra bemannings- eller konsultentselskap, eller c) bruk av frilansere eller selvstendige med egen bedrift (ibid.). Disse formene innebærer ofte utsetting av en eller flere av bedriftens funksjoner. Nesheim og Bastesen (2008) finner i sin studie at bedriften organiserte seg med et nettverk av oppdragstakere. Dette innebærer at arbeidskraft ble innleid på prosjektbasis fremfor fast ansettelse (ibid.). Lite kapital og dårlig økonomi var en faktor som førte til at arbeidstakerne ikke ble tilbudt faste kontrakter. *Da bedriften startet opp, bar den mer preg av idealistisk dugnadsarbeid enn lønnet arbeid* (Nesheim og Bastesen, 2008, s.4).

Bruk av atypisk arbeidskraft innenfor HR kan være en tilnærming til gründerens manglende erfaring på feltet. Profesjonelle bemanningsbyråer eller konsulentbedrifter kan forsyne oppstartsbedriften med HR eksperter og – tjenester, som for eksempel rekruttering, på en raskere og mindre kostnadskrevende måte enn om bedriften skulle stå for dette selv (Cardon & Stevens, 2004). Dette frigjør tid slik at lederen kan fokusere på sine kjerneoppgaver, som produktutvikling eller aktiviteter knyttet til å øke eller opprettholde bedriftens omsetning (ibid.; Cardon, 2003).

Ledelse av atypiske ansatte kan være en utfordring for ledere av oppstartsbedrifter (Cardon, 2003). Spesielt siden forholdet til den ansatte ofte kan skje gjennom såkalte trepartsrelasjoner, det vil si at den ansatte formidles gjennom bemanningsbyråer, konsulent- eller rekrutteringsbedrifter (ibid.). Ifølge Nesheim & al. (2007) er utfordringene i dette tilfellet spesielt store når de atypiske arbeidstakerne jobber tett med de faste ansatte, fordi *the task of human resource management is not restricted to coordinating the people employed by the firm...*(s. 261). Dette innebærer at lederen må fokusere på å utvikle en felles kultur, balansere

distansen til og inkluderingen av atypiske ansatte, sørge for interessante arbeidsoppgaver, og legge til rette for utvikling og endring av kunnskap samtidig som kunnskapslekkasjer unngås (ibid.).

Atypiske arbeidstakere kan ha svakere tilknytning til klientbedriften og dermed mindre ansvarsfølelse ovenfor denne; de kan utføre arbeidsoppgavene mindre bra dersom de er misfornøyde og har en større sannsynlighet for å forlate bedriften dersom de ikke liker bedriften (ibid.). Atypiske ansatte som ønsker fast ansettelse i bedriften, vil ofte ha en bedre ytelse fordi de ønsker å vise at de er en del av organisasjonen (ibid.). Det å være en atypisk arbeidstaker kan for noen være et preferert valg. Cardon (2003) kaller disse arbeidstakerne for ”grenseløse”, fordi de foretrekker midlertidig arbeid. Deres motivasjon ligger mer i det faktum at de ønsker å forbedre sin egen kompetanse fremfor å forbedre bedriftens (ibid.). På denne måten kan de ”grenseløse” arbeidstakerne øke sin egen markedsverdi.

2.3.1 Fordeler og ulemper ved bruk av atypisk arbeidskraft

Matsuik (1997) påpeker at det vil være mindre tidkrevende å få inn en atypisk arbeidstaker, enn å gå igjennom prosessen med å rekruttere en fast ansatt. Dessuten har ikke alltid en enhet autorisasjon til å hyre inn en fulltidsansatt, men kan ”gå rundt systemet” ved for eksempel å hyre inn en konsulent (ibid.). I entreprenørbedrifter kan bruk av atypisk arbeidskraft være fordelaktig, fordi de kan brukes for å absorbere fluktuasjoner i etterspørselen (ibid.). En oppfatning synes å være at atypisk arbeidskraft er mindre kostbart enn faste ansettelser (Cardon, 2003). Matsuik (1997) finner ikke støtte for denne oppfatningen i sin undersøkelse. Det kan derimot sies at bruk av atypiske arbeidstakere representerer variable fremfor faste kostnader (Nesheim og Bastesen, 2008; Cardon, 2003), fordi bedriften ofte vil ha flere og mer langvarige forpliktelser ovenfor faste ansatte (f.eks. velferdsgoder, pensjonssparing o.l.). Bruk av atypiske ansatte kan således være fordelaktig for ressursbegrensede entreprenørbedrifter.

Atypiske arbeidskraft kan fungere som realopsjoner for bedriften (Cardon, 2003; Foote & Folta, 2002):

...contingent labour gives the firm the option to defer hiring permanent workers, and the option to disengage temporary workers, both with limited financial and social costs, with the upside potential of converting those employees to permanent workers should they be a good fit for the organization and provide skills that the organization ends up needing on a longer term basis (Foote & Folta, 2002, som sitert i Cardon, 2003, s. 360).

Empiriske funn tilsier at atypiske tilknytningsformer benyttes som et "screening device" for entreprenørbedrifter (Nesheim og Bastesen, 2008). Dette er konsistent med påstanden om at den potensielle oppsiden ved bruk av slike tilknytningsformer er fast ansettelse basert på organisatorisk "fit" og et mer langsiktig behov for den atypiske arbeidstakerens kompetanse. Atypiske arbeidstakere brukes også for å gi spesifikk kunnskap og ferdigheter som kun er nødvendig for et begrenset tidsrom (Cardon, 2003; Matsuik, 1997). Oppsummert kan bruk av atypisk arbeidskraft i entreprenørbedrifter være fordelaktige fordi de representerer variable fremfor faste kostnader, kan virke som realopsjoner og dessuten tilføre bedriften ny kompetanse (Cardon, 2003).

Gründerne bør imidlertid være oppmerksomme på at hovedregelen i Arbeidsmiljøloven (AML) tilsier at arbeidstakere skal ansettes på fast basis (AML § 14-9, 1. ledd). Det er videre lovbestemt at avtale om midlertidig ansettelse kan inngås dersom særlige krav er oppfylt. AML § 14-9, 1. ledd spesifiserer at en midlertidig ansettelse kan inngås:

- a) når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten,
- b) for arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat),
- c) for praksisarbeid,
- d) deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med Arbeids- og velferdsetaten,
- e) for idrettsutøvere, idrettstrenerne, dommere og andre ledere innen den organiserte idretten.

Dette innebærer at en midlertidig ansettelse med det formål å teste en arbeidstaker ut før bedriften eventuelt tilbyr fast ansettelse ikke er i tråd med de nevnte lovbestemmelser. Denne praksisen kalles "try and hire" (Nesheim og Rørvik, 2011). *Det er ikke lov med "try and hire" som et hovedmotiv, men det kan være et sidemotiv fra bedriftens side* (ibid., s. 77).

Ifølge Matsuik (1997) kan atypiske arbeidstakere ha lav lojalitet til bedriften som leier dem inn. Dette støttes av Nesheim & al. (2007) som, som nevnt, finner at disse arbeidstakerne kan føle en svakere tilknytning til bedriften de leies inn i, og dermed mindre ansvarsfølelse. Dessuten kan de ha en lavere dedikasjon til arbeidet og lavere villighet til ekstra innsats enn arbeidstakere som er ansatt på fast basis (Matsuik, 1997). Entreprenørbedrifter som i stor grad

baserer seg på atypisk arbeidskraft, gjør seg dessuten sårbare ovenfor tilgjengeligheten på denne type arbeidskraft i markedet (Cardon, 2003).

I tillegg er det en viss risiko for at bruk av atypisk arbeidskraft kan føre til tap av bedriftsspesifikk kompetanse, ved at de tar med seg det de lærer i bedriften til eksterne aktører (Matsuik & Hill, 1998, sitert i Cardon, 2003). Som nevnt i innledningen vil denne spesifikke humankapitalen ofte være en kilde til bedriftens varige konkurransefortrinn (Lien & Jakobsen, 2001). Hvis den atypiske arbeidstakeren forlater bedriften og tilfører markedet denne kompetansen, kan det være ødeleggende for eventuelle konkurransefortrinn bedriften har bygget opp.

2.4 Tilknytningsformer for arbeid i ulike faser

Ifølge Cardon (2003) viser modeller av bedrifters livssyklus at organisasjoner utvikler seg på en konsistent og forutsigbar måte gjennom hovedfasene (Cardon, 2003, s. 367). Disse fasene er oppstart, vekst/ ekspansjon, modning og diversifisering. Fokuset i denne utredningen er entreprenørbedrifters oppstarts- og vekstfase. I oppstartsfasen er entreprenørbedrifter små, uformelle og med svært sentralisert beslutningstaking (ibid.). Det fokuseres på utvikling av produkter og lanseringen av bedriften (ibid.). I vekstfasen opplever bedriften hurtig vekst, både i form av økt salg og økt antall ansatte, og blir mer formalisert og kompleks (ibid.). Leung & al. (2006) tar for seg rekruttering gjennom nettverk i entreprenørbedrifters oppstarts- og vekstfase. De teoretiserer, som nevnt, at entreprenørbedrifter rekrutterer gjennom sosiale nettverk i oppstartsfasen og forretningsnettverk i vekstfasen (ibid.). Deres studie indikerer at rekruttering gjennom nettverk er en nedadgående trend i det entreprenørbedriften går fra oppstartsfase til vekstfase.

I oppstartsfasen er bedriften svært liten, med gjennomsnittlig seks ansatte og en svært enkelt organisasjonsstruktur (Leung & al., 2006; Cardon, 2003).

...the owner/ manager is synonymous with the business, with highly centralized decision-making authority (Leung & al., 2006).

Hovedfokuset er å sørge for at de identifiserte mulighetene blir gjort om til en levedyktig og bærekraftig virksomhet og overleve med begrensede ressurser (ibid.; Cardon, 2003). Behovet for arbeidskraft er svært variert; bedriften har mange oppgaver som skal gjøres og begrensede ressurser til å utføre dem (Cardon, 2003). Ansatte i denne tidlige fasen vil dedikere mye tid og

krefter til å få bedriften operativ, og har ofte ikke tid til å utvikle formelle HR rutiner for rekruttering og bemanning (ibid.).

Som nevnt vil bedriften trenge spesialisert kompetanse, som f.eks. oppsett av spesifikke systemer. Det vil ikke være økonomisk rasjonelt å ansette slike ressurser på fast basis, fordi disse som regel representerer ”engangsinvesteringer”. Atypisk arbeidskraft kan derfor brukes som en realopsjon for å unngå fast ansettelse (Foote & Folta, 2002). Dette øker dessuten bedriftens evne til å kontrollere kostnader, samtidig som det tillater å anskaffe bedriften kompetanse som er nødvendig for å opprettholde dens levedyktighet (Cardon, 2003). Det er imidlertid viktig at bedriften er oppmerksom på de nevnte bestemmelser i AML § 14-9. Dersom midlertidige ansettelsesforhold skal benyttes må disse være i tråd med de vilkår som er beskrevet i loven.

Det kan være hensiktsmessig å benytte seg av de nevnte ”grenseløse” arbeidstakerne (ibid.), fordi disse foretrekker kortsiktig eller midlertidig arbeid og har høy kompetanse. En utfordring vil være manglende atypisk arbeidskraft i det relevante arbeidsmarkedet: *Absent the availability of needed skills in the contingent labour market, the venture will stagnate* (Cardon, 2003, s. 364). I vekstfasen kan det derimot virke som om entreprenørbedriften skifter fokus fra kortsiktig overlevelse, til langsiktig vekst og bærekraftighet (Leung & al., 2006).

2.4.1 Overgang fra oppstartsfase til vekstfase

I det entreprenørbedriften går over fra oppstartsfasen til vekstfase, kan det forventes en økt tilgjengelighet til ressurser (Leung & al, 2006), fordi bedriften vokser til en bærekraftig størrelse. Bedriften kan i tillegg ha opparbeidet seg et renommé i bransjen, noe som kan forbedre legitimiteten som arbeidsgiver (ibid.). Empiri tyder på at entreprenørbedrifter i oppstartsfasen fokuserer mer på de ansattes likhet med gründeren enn på rent funksjonelle kvalifikasjoner (ibid.). Den samme studien finner at bedriftene i vekstfasen gjør sine rekrutteringsvalg basert på komplementær kompetanse fremfor likhet i bakgrunn. Dette tyder altså på et fokusskifte i rekrutteringssammenheng fra oppstartsfase til vekstfase. Modell 1 på neste side fremstiller forskjellene i de to fasene.

Modell 1: Utviklingsfaser, behov for arbeidskraft og rekrutteringspraksiser

(Fra Leung & al., 2006; Cardon, 2003)

<i>Fase</i>	<i>Oppstart</i>	<i>Vekst</i>
<i>Hovedmål</i>	Etablere legitimitet for bedriften og produktene	Vekst; øke salg og antall ansatte
<i>Etterspørsel etter produkter</i>	Svært usikkert	Økende, men fremdeles usikkert
<i>Behov for arbeidskraft</i>	Spesifikk kompetanse. Kostnadsbesparelse.	Fleksibilitet, øke eller redusere ansatte i forhold til etterspørsel etter produktene. Komplementær kompetanse.
<i>Hvilken atypisk arbeidskraft bør benyttes?</i>	Høykompetente og ”grenseløse arbeidstakere.	Generell kompetanse i produksjon og salg.
<i>Hvordan styre den atypiske arbeidskraften?</i>	Partnerskap	Integrasjon
<i>Bruk av nettverk</i>	Sterke ”bånd” til personlige sosiale nettverk	Sterke ”bånd” til forretningsnettverk

Kapittel 3 – Teoretisk syntese

I dette kapitlet gir jeg et sammendrag av funnene fra litteraturen. Dette sammendraget struktureres i henhold til problemstillingene i tre hovedkategorier; *HRM og entreprenørskap, rekruttering i entreprenørbedrifter og atypiske ansettelsesformer i entreprenørbedrifter*. Under hver av disse kategoriene danner jeg antakelser, som i tillegg til å være et sammendrag benyttes som struktur for analysen av datamaterialet. Til slutt drøfter jeg begrensningene ved litteraturen.

3.1 HRM og entreprenørskap

3.1.1 Bedriftenes tilnærming til HRM i den formative fasen kan være formelt eller uformelt strukturert, avhengig av hvorvidt det foreligger et ønske om å vokse.

Bedrifter i oppstartsfasen kan ha lite praktisk kunnskap om hvordan formelle HRM strukturer bør organiseres på en mest mulig hensiktsmessig måte. Dessuten vil gründerens fokusområde ofte være å få bedriften opp og stå, og vil dermed ha for lite tid til å utarbeide strukturer og rutiner knyttet til HRM. Valgene som gjøres i forhold til HRM i den formative fasen kan ha en signifikant effekt på bedriften i de senere faser og disse valgene kan ofte bli værende i bedriften lenge etter at gründeren har forlatt selskapet. Litteraturen viser også at det er større sannsynlighet for at små bedrifter, som ønsker å vokse, benytter seg av formelle HRM prosedyrer, enn bedrifter som ønsker å forbli små. Noe av bakgrunnen for dette kan være at små bedrifter med formaliserte HRM prosedyrer, med direkte link til strategien lettere kan selge sin visjon til potensielle arbeidstakere

3.1.2 En av hovedutfordringene til bedrifter i oppstartsfasen er å tiltrekke seg ansatte.

Det kan være flere årsaker til at bedrifter i oppstartsfasen finner det utfordrende å tiltrekke seg arbeidskraft. I litteraturen nevnes bedriftens størrelse og alder, manglende renommé i arbeidsmarkedet, små finansielle ressurser, uformelle HR rutiner, gründerens manglende erfaring med rekruttering og bemanning, samt arbeidstakernes følte risiko.

Både begrensede materielle/ finansielle ressurser, samt manglende renommé som arbeidsgiver er utfordringer for bedriften. Bedriftens størrelse og alder vil være uunngåelige forhold i den initiale fasen. I tillegg vil rekrutteringen ofte være sporadisk og ad hoc på grunn av varierende etterspørsel etter bedriftens produkter, og således skape et varierende behov for arbeidskraft. Dette kan opprettholde manglende kjennskap til bedriften, og kan således

reducere potensialet til å tiltrekke seg kvalifiserte ansatte. Samtidig vil det opprettholde gründerens manglende erfaring og kunnskap rundt rekrutteringsprosessen. Videre vil stillingene i en slik bedrift vil ofte ha uklare roller, grenser og ansvarsområder, noe som kan kreve at de ansatte må gjøre ”alt”. Dessuten kan ansettelse i en liten bedrift i etableringsfasen synes risikofylt fra arbeidstakerens ståsted på grunn av den høye dødelighetsraten til disse bedriftene.

3.1.3 Det generelle HR ansvaret ligger hos daglig leder.

Daglig leder/ gründer har liten sannsynlighet for å utvikle kunnskap og evner som er nødvendige for å utføre HR aktiviteter på en tilfredsstillende måte, på grunn av lav frekvens av slike aktiviteter i oppstartsfasen. Dessuten kan dette virke forstyrrende på lederens andre ansvarsområder som er direkte knyttet til bedriftens profitabilitet. Det kan derfor være en utfordring for ledere å tiltrekke og velge de rette kandidatene i fraværet av profesjonelle HR rådgivere, samt manglende kompetanse.

3.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter

3.2.1 Rekruttering i etableringsfasen synes å skje gjennom nettverk.

Rekruttering gjennom nettverk kan redusere risikoen for feilansettelser, da både arbeidsgiver og arbeidstaker kjenner til bedriften på forhånd. Dette kan være en tilnærming til legitimitetsproblemet. Dessuten er dette en enkel og potensielt rimelig metode, kontra det å gå igjennom et rekrutteringsselskap eller direkte ansettelse. En forutsetning for å bli vurdert som arbeidstaker er kjennskap til bedriften eller gründer/ leder. Rekruttering gjennom nettverk synes å ha en nedadgående tendens i det bedriften går over i vekstfase og får bedre tilgang på ressurser. Teoretisk sett argumenteres det for at personlige nettverk brukes mer i oppstartsfasen, mens forretningsnettverk er mer vanlig i vekstfasen. Det finnes imidlertid ikke empirisk støtte for at personlige nettverk er mer vanlig i oppstart, men i det bedriften går over i vekstfasen finner man støtte for at forretningsnettverk brukes ved rekrutteringsformål.

3.2.2 Rekruttering i små bedrifter innebærer bruk av kilder som er passende og lettvinne, lite kostbare og direkte kontrollerbare av bedriften.

Dette innebærer at bedriften rekrutterer gjennom nettverk og personlig kjennskap eller ansattes anbefalinger, direkte søkere eller annonser i media.

3.2.3 Ansatte som brukes for å få bedriften opp og stå er ikke nødvendigvis de samme som brukes for å opprettholde vekst i de senere faser.

Dette viser simpelthen til at enkelte ansatte som bidrar til bedriftens oppstart, ikke nødvendigvis følger med over i vekstfasen. Dette kan henge sammen med endring i kompetansebehov, men kan også ha en sammenheng med den ansattes egnethet.

3.2.4 Det kan synes å være større fokus på kandidatenes egnethet i forhold til bedriften og match med generell kompetanse, fremfor spesifikk kompetanse.

Kandidatene må ha personlig kjennskap til bedriften eller gründeren. En ansettelse kan skje etter henvisning eller anbefaling fra andre ansatte. Bemannings- og rekrutteringsselskaper kan være et lovende verktøy ved rekruttering i dette tilfellet, fordi disse selskapene har en oversikt over potensielle kandidater og deres kompetanse.

3.2.5 Det kan være en utfordring å beholde kompetansen på grunn av manglende evne til å være konkurransedyktig.

Manglende ressurser i oppstartsfasen kan gjøre det vanskelig å skape tilstrekkelige insentiver for å beholde kompetansen i bedriften. Det foreslås i litteraturen at bedriften kan benytte seg av aksjeopsjoner for å kompensere for lite konkurransedyktige lønninger. Fleksibilitet i arbeidsforholdet kan også være et insentiv, for arbeidstakere som finner dette attraktivt.

3.3 Atypiske tilknytningsformer i entreprenørbedrifter

3.3.1 Bruk av atypiske tilknytningsformer kan være fordelaktige ved rekrutterings- og bemanningsutfordringer i oppstartsfasen.

Behov for kompetanse, utenom kjernekompetanse, kan forekomme for sjeldent, for eksempel i form av, engangsinvesteringer, til å rettferdiggjøre fast ansettelse. Bedrifter i oppstartsfasen kan dessuten ofte ikke ha økonomisk grunnlag for å ansette arbeidstakere på fast basis, på grunn av ustabil arbeidsmengde og lav omsetning. Bruk av atypiske ansettelser kan være fordelaktig på grunn av fleksibiliteten, realopsjonene og den nye kunnskapen slike arbeidstakere kan tilføre bedriften. Bedriftens begrunnelse for å bruke atypisk arbeidskraft kan være kostnadsbesparelser, styring av fluktuasjoner i etterspørsel og anskaffelse av spesialisert kompetanse som bedriften foreløpig ikke besitter.

En atypisk arbeidstaker kan tas inn for å absorbere fluktuasjoner i etterspørsel og for å støtte de faste ansatte under spesielt intensive perioder. Dessuten kan det være et rimeligere

alternativ enn faste ansettelser, fordi kostnaden er variabel fremfor fast. Bruk av atypisk arbeidskraft kan dessuten benyttes ved behov for spesifikk kunnskap og ferdigheter som kun er nødvendig for et begrenset tidsrom eller begrensede oppgaver, og regnes sådan som en engangsinvestering.

Bruk av atypisk arbeidskraft være en tilnærming til gründerens manglende erfaring rundt rekruttering. Det kan være mindre tidkrevende å få inn en atypisk arbeidstaker, for eksempel ved innleie gjennom et bemanningsselskap. Videre kan atypiske tilknytningsformer benyttes som et "screeningverktøy", såkalt "try and hire" ved at den ansatte prøves ut i en periode før bedriften tar stilling til fast ansettelse eller ikke. Her kommer dessuten realopsjonspoenget inn. Atypisk arbeidskraft kan fungere som en realopsjon, fordi bedriften kan velge å tilby fast ansettelse eller ikke etter å ha testet den innleide i en periode.

3.3.2 Bruk av atypisk arbeidskraft kan ha ulemper for bedrifter i oppstartsfasen.

En utfordring kan oppstå når det gjelder ledelse av atypiske ansatte på grunn av trepartsrelasjonen som oppstår mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og bemanningsselskap. Hvis det oppstår en "oss og dem" tankegang, kan atypiske arbeidstakere føle en svakere tilknytning til bedriften og ha mindre ansvarsfølelse. Dessuten kan atypiske arbeidstakere ha lavere lojalitet og føle svakere tilknytning til bedriften. Dette kan føre til lavere dedikasjon til arbeidsoppgavene og lavere villighet til ekstra innsats. Utstrakt bruk av atypisk arbeidskraft gjør bedriften sårbar i forhold til tilgjengeligheten på slike i arbeidsmarkedet. Dersom de atypiske arbeidstakerne slutter og tar med seg den opparbeidede bedriftsspesifikke kompetansen ut i markedet, kan dette føre til tap av bedriftens konkurransefortrinn.

3.3.3 Gründerbedrifter kan oppleve en endring i tilnærmingen til tilknytningsformer i det de går over fra oppstarts- til vekstfase.

I oppstartsfasen er bedriften liten og uformell med sentralisert beslutningstaking. Hovedfokuset ligger på utvikling av produkter og lanseringen av bedriften, og ved rekruttering er det mer fokus på de ansattes likhet fremfor funksjonelle kvalifikasjoner. I vekstfasen kan bedriften oppleve hurtig vekst, økt salg/ produksjon og økning i antall ansatte. Den blir samtidig mer formalisert og kompleks. Hvis bedriften ikke har hatt tid til å utvikle formelle HR rutiner for rekruttering og bemanning i oppstartsfasen, kan dette som nevnt følge bedriften inn i vekstfasen. Ved overgang fra oppstart- til vekstfase kan bedriften oppleve økt tilgjengelighet på ressurser og opparbeidet renommé i arbeidsmarkedet som forbedrer

legitimiteten. I vekstfasen gjøres rekrutteringsvalg basert på komplementær kompetanse fremfor likhet i bakgrunn.

Modell 2: Rekruttering og bemanning i entreprenørbedrifters oppstarts- og vekstfase

	Oppstartsfase		Vekstfase
Utfordringer	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenset tid - Begrensede ressurser - Begrenset HRM kunnskap - Manglende legitimitet og renommé i arbeidsmarkedet 		<ul style="list-style-type: none"> - Økt bemanning som følge av økt etterspørsel. - Tilpasse antall ansatte ift etterspørsel (usikkerhet)
Tilknytningsformer	<ul style="list-style-type: none"> - Få faste ansatte - Bruk av atypisk arbeidskraft ved behov for spesialisert kompetanse 		<ul style="list-style-type: none"> - Økning i faste ansatte i takt med etterspørselsvekst. - Bruk av atypiske ansettelser for å dekke vekst i etterspørsel (generell kompetanse)
Rekruttering og bemanning	<ul style="list-style-type: none"> - Lite formalisert - Sporadisk og ad hoc - Nettverksbasert (sosiale nettverk) 		<ul style="list-style-type: none"> - Mer formalisert - Nettverksbasert (forretningsnettverk)
Kombinasjoner av tilknytningsformer	<ul style="list-style-type: none"> - En kjerne faste ansatte (gründerne), supplert med løsere ansettelsesformer (atypiske former for tilknytning) 		<ul style="list-style-type: none"> - Atypiske ansatte ansettes på fast basis i takt med etterspørselsvekst
Kompetansebehov	<ul style="list-style-type: none"> - Kjernekompetanse gjennom faste ansettelser. - Spesifikk kompetanse gjennom atypiske ansettelser (engangsinvesteringer) 		<ul style="list-style-type: none"> - Økt behov for generell kompetanse (f. eks i produksjonen).

3.4 Kritisk tilnærming til litteraturen

Som nevnt innledningsvis var en av de største utfordringene knyttet til teoridelen i denne oppgaven, at det i utgangspunktet finnes lite forskning og litteratur som omhandler skjæringspunktet mellom HRM og entreprenørskap. Litteraturen har i stor grad en teoretisk tilnærming til problemområdet, og det foreligger få empiriske studier. Samtidig er empirien som disse studiene baseres på, tatt fra forskning på etablerte bedrifter. Dette kan føre til at funnene ikke nødvendigvis vil være representative for en gründerbedrift, på grunn av forskjellene som foreligger mellom gründerbedrifter og deres etablerte brorpart.

En annen svakhet i forskningen på feltet er det manglende skillet mellom små bedrifter og oppstartsbedrifter. Enkelte bedrifter er små fordi de er i en oppstartsfase og har et ønske om å vokse. Andre bedrifter er små fordi de velger å være det, for eksempel fordi de er i et nisjemarked. Det er dessuten lite beskrevet i litteraturen hvordan lederen/ gründeren av en bedrift i oppstartsfasen, praktisk sett skal tilnærme seg problemstillingene man kan møte i den innledende fasen. I tillegg kommer størsteparten av bidragene til litteraturen fra amerikansk forskning. Dette innebærer at det vil være enkelte forskjeller når det kommer til en del praktiske, kulturelle og juridiske hensyn. Det vil for eksempel ikke være mulig å benytte seg av ”try and hire” dersom en norsk gründerbedrift ønsker å teste ut en midlertidig ansatt, for så å tilby fast ansettelse basert på den ansattes prestasjoner.

Kapittel 4 – Metode

Hensikten med metodekapittelet er å foreta en vurdering av hvorvidt metoden og datagrunnlaget er av god nok kvalitet til å kunne svare på problemstillingene som er lagt til grunn. Samtidig skal det være et detaljert kapittel som gir leseren tilstrekkelig informasjon til å estimere reliabiliteten og validiteten til metodene som er benyttet (Saunders & al., 2007). Målsetningen med denne oppgaven er å øke innsikten i hvordan entreprenørbedrifter tilnærmer seg rekruttering og bemanning i oppstarts- og vekstfase. Denne oppgaven er i stor grad eksplorerende, noe som påvirker hvordan forskningen legges opp. Samtidig har oppgaven et deskriptivt aspekt. Selv om litteraturen viser at det er et økende fokus på HRM i entreprenørbedrifter, er få av de studiene disse baserer seg på utført i norske bedrifter. Dessuten har forskningen på atypiske tilknytningsformer ignorert oppstartsbedrifter (Nesheim og Bastesen, 2008). Dette kapittelet presenterer forskningsarbeidet og den empiriske konteksten, samt valg av forskningsdesign og den metodiske tilnærmingen. I tillegg drøfter jeg de avveininger som er gjort ved valg av forskjellige metoder, og ser kritisk på den metoden som er brukt. Videre presenterer jeg teknikker som er brukt for å samle inn data og teknikker for den påfølgende analysen. Til slutt diskuterer jeg reliabiliteten og validiteten til studien.

4.1 Empirisk kontekst

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i entreprenørbedrifter i tre sektorer: IT, høyteknologisk forskning og markedsføring. Utvalget består av en nøkkelinformant og ti bedrifter, som danner elleve individuelle caser. Én case representeres av en nøkkelinformant med ekstensiv erfaring innenfor oppstart av og rekruttering i gründerbedrifter. To av casene består av bedrifter innenfor merkevarebygging og markedsføring. Tre caser representeres av bedrifter innenfor høyteknologisk forskning, innenfor petroleumsrelatert og medisinsk område. Fem caser er bedrifter innen IT relaterte retninger. Fire av disse bedriftene ligger i fysisk nærhet til hverandre og er i et uoffisielt nettverk. På intervju tidspunktet var bedriftene i oppstarts- og vekstfase, selv om noen enkelte viste tegn på å være på vei over i en modningsfase.

Bedriftene i utvalget er mellom 2 og 15 år gamle. Jeg kom i kontakt med bedriftene gjennom Innovasjon Norge, Bergen Media By og andre inkubatororganisasjoner. Det ble i første rekke sendt ut e-post med informasjon om oppgaven og problemområdet, samt forespørsel om

deltakelse til de aktuelle bedriftene. Av tjue forespørsler meldte elleve bedrifter sin interesse. Noen av bedriftene har ”spunnet ut” av etablerte bedrifter, og ble ikke formelt etablert med en gang. Dette kan føre til at disse bedriftene kom fortere inn i en vekstfase, fordi de kunne utvikle ideen i trygge omgivelser i den etablerte bedriften, før de prøvde å stå på egne bein. Disse bedriftene er likevel tatt med i utvalget, da de formelt sett oppfyller kravet om å være en entreprenørbedrift, og fordi de skaper variasjon i datamaterialet.

For å bevare homogeniteten i utvalget med tanke på alder, burde bedriftene i utvalget ideelt sett vært i samme fase eller i samme aldersgruppe. Oppstartsfase ligger et stykke tilbake i tid for noen av bedriftene, og viktige poeng i forhold til rekruttering i denne fasen kan være glemt. Det viste seg imidlertid å være utfordrende å finne nok entreprenørbedrifter i de aktuelle sektorene. Derfor ble utvalget plukket ut på bakgrunn av tilgjengelighet, i tillegg til kravet om å være entreprenørbedrift i aktuell sektor. Selv om noen av bedriftenes høye alder representerer en svakhet ved utvalget, vil disse bedriftene ha en mer gjennomtenkt tilnærming til rekruttering og bemanning. Dette innebærer at de kan ha et annet perspektiv i forhold til utfordringer ved rekruttering, og en formening om hva som kunne vært gjort annerledes. Alle bedriftene i utvalget er, så langt, bedrifter med suksess. Det hadde vært fordelaktig å ha med bedrifter som ikke hadde vært suksessfulle, dvs. som ikke har overlevd startfasen, for å sammenligne disse med de mer suksessrike bedriftene.

4.2 Forskningsdesign

Som nevnt innledningsvis er forskningsdesign en plan for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen som er lagt til grunn for studien. Valg av forskningsdesign avhenger av flere faktorer (Saunders & al., 2007), og er avhengig av hva hensikten med forskningen er. Forskningsdesign deles vanligvis inn i tre forskjellige hovedtyper; eksplorerende, deskriptivt og forklarende/ kausalt (ibid.).

Eksplorerende forskningsdesign kan sammenlignes med en oppdagelsesreise i et nytt territorium (ibid.). Det er en spesielt nyttig fremgangsmåte når man er usikker på den eksakte årsaken til en problemstilling. Eksplorerende forskning åpner således for at det ikke nødvendigvis finnes noen årsak til problemstillingen. Dessuten tillater eksplorerende forskning stor fleksibilitet fordi forskeren må være villig til å endre retningen på studien dersom dataene viser noe annet enn det som først var antatt (ibid.). Dette kan også innebære

at man må begynne relativt bredt og snevre inn området etter hvert som forskningen tar form (ibid.).

Deskriptiv forskning innebærer at forskeren beskriver et fenomen, for eksempel personlige profiler, hendelser eller situasjoner (ibid.). Det er viktig å ha et klart inntrykk av fenomenet som skal beskrives før man begynner datainnsamlingen. Deskriptiv forskning brukes ofte som en forløper til eller som en del av eksplorerende forskning (ibid.). Et forklarende forsikringsdesign søker å etablere kausale sammenhenger mellom variabler (ibid.). Ofte brukes statistiske tester for å bevise kausalitet mellom variabler på bakgrunn av kvantitative data (ibid.).

Denne studien er eksplorerende fordi den tar for seg fenomenene rekruttering, bemanning og tilknytningsformer i en relativt lite utforsket kontekst; entreprenørbedrifter. Samtidig har oppgaven et deskriptivt aspekt fordi den beskriver empiri på bakgrunn av dataene som samles inn gjennom intervjuene med informantene. I tillegg benyttes eksisterende teori for å beskrive sammenhengene med de empiriske funnene. Dette manifesterer seg ved at analysedelen bygger på antakelser trukket på grunnlag av tendensene i teorien, mens det åpnes for dannelsen av nye antakelser på bakgrunn av resultatene fra analysen av datamaterialet.

I følge Eisenhardt (1989) er en casestudie spesielt passende strategi når man forsker på nye emner. Dette støttes av Saunders & al. (2007) som mener at casestudier er passende ved eksplorerende forskning. Casestudier knyttes ofte til kvalitativ analyse (Thagaard, 2003). På grunn av oppgavens kvalitative aspekt vil testing av hypoteser være vanskelig å gjennomføre. Datainnsamlingen skjer ved semistrukturerte dybdeintervjuer. Eisenhardt (1989) foreslår at man bør benytte seg av multiple metoder for analyse av kvalitative data, såkalt triangulering, for å øke validiteten i funnene. Jeg har imidlertid kun gjennomført innsamling av kvalitative data gjennom intervjuer på grunn av knapp tid, liten størrelse på populasjonen og lite tidligere forskning på feltet. Bruk av multiple case muliggjør imidlertid en såkalt komparativ casestudie (Yin, 2003). Ved å sammenligne casene kan man finne likheter i disse, som gjør funnene mer generaliserbare (Saunders & al., 2007).

4.3 Datainnsamling

Dataene ble samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med gründere og ledere av oppstartsbedrifter i Bergen i tidsrommet februar til april 2010. Semistrukturerte

dybdeintervjuer kan være hensiktsmessig ved eksplorerende forskning (Saunders & al, 2007), fordi de er strukturert med ”svake” grenser. Dette innebærer at informanten oppfordres til å fortelle om sin opplevelse av situasjoner uten streng kontroll fra intervjuerens side. En intervjuguide (se vedlegg) ble utviklet basert på det teoretiske rammeverket og samtalen med nøkkelinformanten, og ble først og fremst brukt som en sjekkliste for å forsikre at alle relevante sider ble besvart. Intervjuene ble transkribert fortløpende i sin helhet.

4.3.1 Etiske hensyn

Kontakten med bedriftene ble i første rekke gjort i form av utsendelse av e-post. Her oppgav jeg problemområdet og hensikten med oppgaven. Informantene ble lovet full anonymitet, samt at datamaterialet som ble samlet inn fra intervjuene ville bli behandlet konfidensielt. Informantenes og bedriftenes navn kommer derfor ikke frem i denne oppgaven. Sensitiv informasjon blir heller ikke publisert i denne oppgaven, og informasjonen som analyseres er kun den vedrørende rekruttering, bemanning og emner knyttet til disse. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Lydfilene ble slettet etter at de transkriberte intervjuene ble lagret på min PC. De innspilte intervjuene vil dessuten bli slettet ett år etter at oppgaven leveres inn.

Datainnsamling gjennom dybdeintervjuer reiser flere hensyn. Intervjuene ble i utgangspunktet ikke utformet på en måte som fordrer innhenting av sensitiv informasjon. I de tilfellene der sensitiv informasjon ble utgitt, var dette informantens valg. Informantene ble initielt informert om retten til å trekke seg fra intervjuet og at deres deltakelse var frivillig. Dessuten ble de informert om tidsrammen for intervjuet som ble oppgitt til mellom 45 minutter og en time. Jeg fikk god kontakt med alle informantene som deltok, og kom på ingen måte i konflikt med disse før eller under intervjuprosessen. Ingen valgte å trekke seg fra intervjuene.

4.3.2 Intervju

I følge Yin (2003) er intervju en av de viktigste kildene til casestudieinformasjon. Semistrukturerte dybdeintervjuer ble valgt som metode, fordi det gir intervjueren muligheten til å undersøke noe nøyere, samtidig som informanten gis muligheten til å forklare eller bygge på sine svar (Saunders & al., 2007). Dette kan lede til diskusjoner om områder intervjueren ikke hadde betraktet før intervjuet, men som kan være signifikante for forståelsen av det relevante forskningsområdet (ibid.). Intervjuene er således en ”guidet” samtale fremfor en strukturert utspørring (Yin, 2003). Denne fremgangsmåten synes å være den mest passende for datainnsamlingen til min oppgave, fordi jeg får besvart spørsmål som knyttes til

problemstillingen, samtidig som jeg åpner for muligheten til ny innsikt og informasjon om problemområdet.

Som nevnt innledningsvis ble en intervjuguide (se vedlegg) utformet på bakgrunn av tendenser fra teori og fra samtalen med nøkkelinformanten. Dette innebærer at jeg satte opp en liste med emner jeg ønsket å få dekket, og utformet spørsmålene i henhold til disse. Ifølge Saunders & al. (2007) bør man begynne intervjuet med generelle spørsmål for å ”bryte isen”. Deretter gikk jeg fra det generelle til det mer spesifikke. Et førsteutkast ble brukt til intervjuet med nøkkelinformanten, og deretter noe modifisert i forhold til informasjonen som kom frem av dette. Den modifiserte intervjuguiden ble så benyttet til de øvrige ti intervjuene. Dette gjorde det mulig å beholde fokuset på problemområdet, samtidig som spørsmålsstillingenes åpne struktur gjorde det mulig å innhente informasjon om informantens egen erfaring.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Varigheten var på mellom førti minutter og i overkant av en time. Notater ble tatt under intervjuene, og de ble transkribert fortløpende. Umiddelbar transkribering er essensielt for å få en helhetlig oversikt over all informasjon som kommer frem under intervjuene. Transkribering er svært tidskrevende og de fleste intervjuene måtte gjennomgås to ganger for å sørge for at all informasjon var skrevet ned riktig. Dette er nødvendig fordi man som forsker bør ikke bare bør være interessert i hva informanten sier, men også måten det blir sagt på (Saunders & al., 2007). De transkriberte intervjuene ble så lagret elektronisk. For å beholde informantens anonymitet kodes de enkelte transkripsjonene med betegnelsene B1-B11. Jeg har inkludert nøkkelinformantens bidrag i analysen, selv om denne ikke representerer en bestemt bedrift eller bransje. Grunnen til dette er at vedkommende har derimot rikelig med erfaring og kompetanse rundt oppstart av bedrifter, og gir således et verdifullt bidrag til datamaterialet.

4.4 Analyse

Analyse av casestudier kan være spesielt utfordrende, på grunn av manglende strategier og veldefinerte teknikker (Yin, 2003). Dessuten avhenger mye av forskerens evne til strukturert tenkning, sammen med tilstrekkelig presentasjon av bevis og nøyaktige tilnærming til alternative forklaringer (ibid.). Det er viktig å ta for seg hele datasettet. Ifølge Yin (2003) er den foretrukne strategien for analyse av casestudier å bygge denne på de teoretiske antakelsene som førte til studien i første rekke, og foreslår fire prinsipper som bør ligge til grunn for god samfunnsvitenskapelig forskning:

1. analysen bør vise at alle beviser er ivare tatt,
2. alle motstridende forklaringer bør være vurdert,
3. de mest signifikante aspektene ved studien bør være vurdert,
4. forskerens egen ekspertise bør brukes i casestudien.

I analysen av datamaterialet vil jeg benytte meg av såkalt krysscaseteknikk (Yin, 2003). Hovedstrukturen for analysen er antakelsene som ble dannet i kapittel 3. Praktisk sett utformes tabeller med ord og sitater fra de individuelle casene i forhold til en felles plattform (ibid.). Dette skaper en oversiktlig presentasjon av viktige momenter fra datamaterialet, samtidig som det blir mulig å trekke konklusjoner på tvers av casene.

4.5 Reliabilitet og validitet

Det er viktig å ha en kritisk tilnærming til arbeidet og reflektere over kvaliteten på forskningen. Yin (2003) nevner tre tester som vanligvis brukes for å etablere kvaliteten av empirisk eksplorerende forskning i casestudiesammenheng. Disse er *konstruksjonsvaliditet*, *ekstern validitet* og *reliabilitet*. Konstruksjonsvaliditet går ut på at forskeren må utvikle et tilfredsstillende operasjonelt sett av mål, slik at utgangspunktet for datainnsamling ikke baseres på subjektive bedømmelser (ibid.). Dette sikres i min studie ved at jeg bruker flere case, det vil si at jeg har flere beviskilder. I tillegg benytter jeg en nøkkelinformant for å evaluere og validere spørsmålene som er grunnlaget for datainnsamlingen.

Ekstern validitet går ut på å bedømme området som studien kan generaliseres innen. I og med at jeg ikke har muligheten til å studere en enkel organisasjon eller har hatt muligheten til å følge en slik over tid, som f.eks. Nesheim og Bastesens (2008) studie, vil jeg ta for meg flere organisasjoner/ bedrifter. Hver enkelt bedrift blir da et case. En av fordelene ved multiple case er at det muliggjør sammenligning av de forskjellige casene, samt etablering av likhetstrekk mellom disse (Saunders, 2007). En begrensning ved casestudier er å *generalisere* funnene til populasjonen (norske gründerbedrifter), fordi jeg kun har kapasitet til å samle inn data fra et begrenset antall informanter. Dette løses til dels ved at utvalget består av bedrifter fra forskjellige bransjer, og representerer således et bredere utvalg. Yin (2003) foreslår at multiple casestudier foretrekkes fremfor single casestudier, fordi funnene kan generaliseres i større grad.

Hvis tilfellet skulle være at jeg finner like tendenser i sektorene, vil dette være et sterkere grunnlag for å bygge teori, enn om jeg kun tok for meg en bransje. Mens kvantitative metoder ofte baserer seg på statistisk generalisering, baserer casestudier seg på analytisk generalisering (ibid.). Statistisk generalisering innebærer at forskeren forsøker å generalisere et bestemt sett av resultater til en bredere teori ved hjelp av en replikasjonslogikk (ibid.). Denne replikasjonslogikken går igjen i multiple casestudier. Ifølge Yin (2003) bør hver av casene velges ut slik at den:

1. predikerer like resultater,
2. predikerer motsigende resultater av forutsigbare årsaker.

Samtlige av casene er gründerbedrifter og på denne måten er de like. De presenterer forskjeller ved å være i forskjellige bransjer, og vil derfor kunne predikere motsigende resultater.

Målet med reliabilitetsdiskusjonen er å bedømme hvorvidt funnene i utredningen hadde blitt de samme om en annen forsker hadde gjentatt studien. Man søker med dette å minimere feil og "bias" (Yin, 2003). For å tilfredsstille kravet om reliabilitet, er det derfor viktig at man gjennom hele prosessen er nøye med å dokumentere de stegene man tar og begrunne de valgene man gjør. Dette vil jeg oppnå ved å loggføre de bevegelsene jeg foretar meg i gjennom prosessen. Dette er spesielt viktig under intervjuprosessen, som er grunnlaget for datamaterialet og dermed den påfølgende analysen.

Kapittel 5 – Analyse

I dette kapitlet vil jeg forsøke å koble resultatene fra intervjuene opp mot problemstillinger og funn fra litteraturen. Som nevnt benytter jeg kategoriene og antakelsene fra den teoretiske syntesen i kapittel 3 som struktur for analysen av datamaterialet. På denne måten får jeg drøftet resultatene i forhold til problemstillingene og funnene i litteraturen, i tillegg til å beskrive sammenhengene mellom teori og empiri. Inndelingen av dette kapitlet er tatt direkte fra strukturen i den teoretiske syntesen. Jeg begynner med bedriftenes generelle tilnærming til HRM under *HRM og entreprenørskap*. Deretter tar jeg for meg *Rekruttering i gründerbedrifter*, før jeg til slutt diskuterer bruk av *Atypiske ansettelsesformer i gründerbedrifter*.

5.1 HRM og entreprenørskap

5.1.1 Bedriftenes tilnærming til HRM i den formative fasen kan være formelt eller uformelt strukturert, avhengig av hvorvidt det foreligger et ønske om å vokse.

Bedriftene i utvalget har forskjellige tilnærminger til HRM. Som litteraturen foreslår, finner jeg støtte for at gründerens hovedfokus ved oppstart er å få bedriften opp og stå. Det kan synes som om holdningen til HRM avhenger av flere faktorer, deriblant gründerens erfaring med og den oppfattede nytteverdien av HRM. I tillegg synes det å være et skift i fokuset på HRM fra bedriftens oppstartsfase til vekstfase, da enkelte av bedriftene i utvalget oppgir at de ser behovet eller har begynt arbeidet med et mer formelt strukturert HR system. Et fellestrekk blant bedriftene som fremdeles befinner seg tidlig i livsløpet, synes å være en lite bevisst holdning til organisering av HR-strukturer basert på manglende kunnskap på feltet. Dette gjenspeiles i denne uttalelsen fra gründeren av en av markedsføringsbedriftene:

Vi har ikke mulighet til å tenke på human resource i den forstand, det gjør man når man har gått mye på skoler. En gründerbedrift tenker veldig sjelden på det, med mindre eieren av en gründerbedrift heter Statoil eller Norsk Hydro, så har du ikke fokuset der i det hele tatt.

Flere av bedriftene oppgir at de ikke har en formell struktur på HR rutinene i det hele tatt. En av bedriftene oppgir at alle ansatte har en standardkontrakt, samt goder som er påkrevet av lov. Ellers baserer de seg på de ansattes integritet; de følger ikke opp ferie eller sykefravær. De oppgir videre at de kjører medarbeidersamtaler, men ellers er organisert og fungerer som

en kameratgjeng. Et annet fellestrekk i bedriftene er at de organiserer seg med intern arbeidsdeling. Dette innebærer at alle må gjøre alt, det er uklare grenser mellom arbeidsoppgavene og at alle jobber mot å få fullført arbeidsoppgavene som foreligger. Det forekommer en høy grad av solidaritet og et flatt hierarki. Gründeren av den ene markedsføringsbedriften påpeker denne solidariteten:

... vi må få skuta opp og gå. Nå er vi i gang, men det var knallhardt arbeid. Satt til elleve om kvelden for å klare å ta alt unna. Vi planla i begynnelsen av uka hvem som kunne jobbe overtid. Det er en fantastisk arbeidsdugnad egentlig. Mye idealisme.

Gründeren av en av IT bedriftene i utvalget påpeker at de først og fremst er drevne på sitt fagfelt, og har liten erfaring med HR relaterte emner.

Vi er jo i prinsippet fagpersoner. Har ikke mastergrad i management eller marketing... men alle er veldig kompetente fagfolk da. Men det er vel kanskje ofte det som kjennetegner gründerbedrifter også, at det er folk som liker faget og som virkelig jobber for det...

I en av de andre IT bedriftene har man ikke hatt noen formell struktur på HRM så langt, men gründeren mener at dette er noe de ser mer og mer nytteverdien av. Alle kjenner hverandre godt i denne bedriften. De sitter tett på hverandre og kjenner hverandres styrker og svakheter:

Når man begynner å gå fra liten til semi- eller mellomstor, og når man begynner å få litt flere, så tror jeg at en bedrift har mye å tjene på en HR ansvarlig. Jeg tror oversikten der er veldig viktig. Men det er en luksus vi ikke har før om et par år.

En av de eldste bedriftene i utvalget begynte som et prosjekt i et større selskap, og som senere banet seg i vei til å bli noe helt annet. De har ikke egen HR avdeling og det er ingen som sitter på spesialkunnskap når det gjelder HR og personalhåndtering. Her ligger HR ansvaret i den enkelte avdeling. Kontrakter er håndtert mellom det administrative og finans. I den formative fasen leide de personaltjenester av den bedriften de "spant ut av". Dersom det har forekommet problemer eller spørsmål rundt kontrakter, har de henvendt seg til denne bedriften. Bedriften har fremdeles muligheten til å benytte seg av dette tilbudet i dag og har derfor ikke sett behovet for å opparbeide seg ressurser på dette feltet. En av bedriftene faller ikke inn i tendensene til de øvrige bedriftene i utvalget når det gjelder liten eller manglende tilnærming

til HRM. Denne bedriften har egen HR manager og har et kvalitetssystem med ansvarsoppgaver definert gjennom dette systemet. De har rutiner for det meste, de har personalhåndbok, arbeidskontraktene refererer til det nevnte kvalitetssystemet. En av årsakene til at denne bedriften har en såpass strukturert tilnærming, kan være fordi en av gründerne av denne bedriften er utdannet psykolog og dermed har kunnskap direkte knyttet til feltet.

Nå er jeg utdannet psykolog da og har drevet med organisasjonspsykologi tidligere, så vi har kanskje hatt litt mer fokus på det med HR enn en del andre oppstartsbedrifter. Men ingenting er organisert når du begynner, alt må utarbeides, lages og implementeres. Vi har hatt mange runder på omorganisering for å tilpasse organisasjonen etter det aktivitetsnivået eller den fasen vi er i. Det å finne riktige strukturer og fordele ansvarsområder, det har vært en ganske kontinuerlig, aktiv prosess der vi hele veien har tenkt ”er vi riktig organisert i forhold til hvordan ting fungerer og hvordan markedet ser ut?”.

Det er imidlertid vanskelig å si noe konkret om den antatte sammenhengen mellom en formell struktur på HRM oppgaver og ønsket om å vokse. Bedriftene i utvalget som er over i en vekstfase, synes ikke nødvendigvis å ha en mer formell struktur enn bedriftene som fremdeles befinner seg i en oppstartssituasjon. For flertallet av bedriftene virker det fremdeles som om HR oppgaver, som rekruttering og bemanning, skjer ad hoc og ved behov.

I litteraturen foreslås det at valgene som gjøres i forhold til HRM i den innledende fasen, vil kunne ha en signifikant effekt på hvordan liknende valg blir utført i bedriften i senere faser. Dessuten vil valgene tatt av en gründer ofte kunne bli værende lenge etter at gründeren har forlatt bedriften. Dette er tendenser som kanskje kommer tydeligere frem i bedrifter i senere faser. En av gründerne viser til at det kan være vanskelig å endre rutiner som allerede er innført i bedriften:

... det var en utfordring fordi at hvis man har lært å gjøre det på en måte, så klarer man ikke å steppe ut forbi sporet.

Det synes altså å være flere årsaker til at gründerne ikke har en formell tilnærming til HRM ved oppstart. Gründer/ daglig leder av bedriften:

- a) har for lite tid til å fokusere på HRM, fordi oppstarten av bedriften anses som viktigere,

- b) har ikke kunnskap og erfaring rundt oppgaver knyttet til HRM,
- c) ser ikke behovet for en formell tilnærming. HR-rutiner baseres på de ansattes integritet og solidaritetsfølelse,
- d) har valgt ikke å bygge opp den interne kunnskapen rundt HRM, fordi kompetansen kan "lånes" fra selskapet de "spant ut" av.

Det synes ikke å være likheter i bedriftene i de samme sektorene. Derimot synes det å være noen viktige forskjeller mellom de enkelte bedriftene i utvalget. I de tilfellene der bedriftene har en mer formell tilnærming til HRM, har dette utelukkende sammenheng med at gründerens kunnskap og tidligere erfaringer. Det oppgis som nevnt at en del av bedriftene som er på vei over i en vekstfase føler et økt behov for og ser en nytteverdi i å fokusere mer på HRM relaterte oppgaver. Dette synes å ha en direkte sammenheng med at bedriften vokser og blir større og mer kompleks. Noe som kan tyde på at gründeren har oversikten i oppstartsfasen når det er færre ansatte, og av den grunn ikke ser behovet for en mer formell tilnærming. Dette er imidlertid bare en antakelse som må studeres nøyere før en bestemt konklusjon kan nås.

5.1.2 En av hovedutfordringene til bedrifter i oppstartsfasen er å tiltrekke seg ansatte.

I litteraturen omtales manglende renommé i det relevante arbeidsmarkedet og manglende materielle/ finansielle ressurser som utfordringer for bedrifter i oppstartsfasen når de skal tiltrekke seg arbeidstakere. I tillegg nevnes andre årsaker som bedriftens størrelse, unge alder og uformelle HR-rutiner, samt gründerens manglende erfaring og kunnskap med rekruttering, og den ansattes følte risiko ved å jobbe i en oppstartsbedrift.

Ifølge en av informantene krever rekruttering fokus og mange gründerne synes ikke dette er en spesielt spennende side ved å starte opp en bedrift. Dessuten har mange gründerne lite erfaring rundt rekrutteringsprosesser. Ifølge en av informantene kan dette føre til at det oppstår interne uenigheter rundt hvem som er den beste kandidaten og at de gode kandidatene ikke blir fanget opp. Dersom dette scenarioet oppstår, kan man få et tilfelle der man må gå mange runder for å finne den rette. Hvis man derimot har en rekrutteringsperson som man kan jobbe tett med, så har man hele tiden en jevn tilgang til kandidater fra en database. Informanten som står bak disse uttalelsene mener at utsetting av denne tjenesten gjør det mulig å tilpasse bemanningsbehovet til veksten på selskapet, samtidig som det frigir tid til å fokusere på aktiviteter som får bedriften opp og stå. Utsetting kan således være en løsning på utfordringen

bedrifter i oppstartsfasen opplever på grunn av manglende renommé, samt gründerens manglende erfaring med rekrutteringsprosessen.

En av bedriftene i utvalget spant ut av en større og velrenommert bedrift, som i den tidlige fasen støttet gründerbedriften i forespørsler og gjøremål knyttet til HR relaterte oppgaver. Denne støtten har vært en del av leieavtalen med det større selskapet, som innebærer at gründerbedriften har betalt for tjenesten.

Som en del av leieavtalen vår har vi fått personaltjenester av dem... har vi hatt problemer med eller vanskeligheter rundt kontrakter eller lurt på noe, så har vi hele tiden kunne henvendt oss til (...) og fått assistanse derfra i henhold til det vi har betalt i leie. Så på den måten har vi ikke har vi ikke trengt å opparbeide egen personalavdeling her i huset. Den tjenesteveien kan vi fortsatt benytte i dag. Hadde vi ikke hatt (...) å lene oss på når det gjaldt alt fra kontrakter og slikt, hadde vi sikkert dummet oss ut annenhver dag... vi kunne jo ikke disse tingene. Så vi lærte litt fra dag til dag.

Her kan altså løsningen på manglende renommé og gründerens manglende erfaring ha vært å søke støtte hos den bedriften de spant ut av.

Ifølge en av informantene har gründerselskap større sjanse for å lykkes dersom de benytter seg av utsetting av de funksjonene de selv ikke besitter kompetanse innen. Dette er ofte støttefunksjoner som innebærer HR relaterte oppgaver.

De selskapene jeg har sett lykkes har brukt utsetting for å støtte, og har vært tidlig ute med å bruke bemannings- og rekrutteringsselskaper... Det å gjennomføre rekruttering selv er tidkrevende. Det er vanvittig komplekst å få tak i gode folk, det tar mye tid og det er viktig å gjøre det riktig. Det er alfa og omega for hvorvidt selskapene lykkes eller ikke. Det vil derfor kunne lønne seg å bruke rekrutteringsselskap for å hjelpe seg. Det samme gjelder bemanningsbyrå, og det vi kaller "try and hire", for å se om arbeidsforholdet virker eller ikke. Man kan bli kvitt dem relativt raskt hvis det ikke lykkes. Jeg er overbevist om at det lønner seg å bruke et rekrutteringsbyrå fremfor å gjøre det selv.

En av de andre informantene støtter dette utsagnet og har funnet ut at det mest fornuftige er utsetting av funksjoner de innehar lite kompetanse innen, fremfor å bygge opp kompetansen

internt. De har for eksempel valgt å bruke et eksternt regnskapsselskap for å ta seg av alt av regnskapsføring.

Det kaster mer av seg å tjene 1000,- i timen hos en kunde, enn å bruke tiden på kompliserte regnskapsoppgaver.

Det synes å være relativt vanlig å benytte seg av utsetting av tjenester som de ansatte i selskapet selv ikke besitter kompetanse innenfor, spesielt innenfor regnskapsfunksjonen. Det er derfor paradoksalt at flere av informantene i utvalget ikke velger å benytte seg av for eksempel rekrutteringsselskaper, da rekruttering synes å være en oppgave de færreste har tilstrekkelig erfaring og kompetanse innen. En av årsakene kan være at de fleste bedriftene i utvalget ikke opplever at problemer med å finne relevant kompetanse i arbeidsmarkedet på grunn manglende renommé. Samtidig kan dette være vanskelig for den enkelte bedrift å ha en klar oppfatning rundt, fordi de ofte ikke i denne tidlige fasen vil vite hvilken posisjon de har.

Det oppgis imidlertid i enkelte av bedriftene at det kan være utfordrende å finne den relevante kompetansen lokalt, det vil si i Bergen. Dette gjelder stort sett bedriftene innen høyteknologisk forskning. En løsning har vært å søke etter kompetanse i andre deler av verden. Samtidig er ikke dette ideelt, fordi investorene kan være skeptiske når de finner ut at ansatte sitter på hver sin kant. Årsaken til at det er mindre attraktivt er at det åpner for dårligere kommunikasjon og større reiseregninger.

Informantene i de andre sektorene opplever ikke at det er en substansiell utfordring å få tak i folk i det lokale arbeidsmarkedet. Som jeg viser til i 5.2.1, benytter gründere seg i stor utstrekning av nettverk når de skal rekruttere ansatte. Bruk av nettverk kan derfor å være en løsning for bedriftenes manglende renommé i oppstartsfasen.

I flere av gründerbedriftene vektlegges kapital som en av de viktigste problemløserne:

Money solves 9 out of 10 problems.

Samtidig meldes det om stram økonomi i oppstartsfasen:

Kapitalflyten er jo alltid et konstant problem de første årene.

I følge en av informantene kan det være en utfordring i oppstartsfasen å finne og definere talent, fordi man ikke har inntekter eller økonomi. De mest kompetente og flinkeste medarbeiderne er ikke så interesserte i en jobb i en gründerbedrift, fordi det innebærer en risiko for å tjene mindre enn de kunne oppnådd i andre bedrifter.

Folk som jobber i olje- og gassbransjen er relativt bortskjemte med lønninger... og det er klart at små firma har store problemer med å møte de lønnskravene. De lønnskravene felles jo ned fra de store firmaene som har hatt kolossal inntjening over flere år.

En av de andre informantene spør seg selv:

Hvordan klare å rekruttere de flinkeste hvis man ikke kan gi dem høyest lønn?!

Det vil være essensielt for bedriften å holde igjen på lønnsnivåene, slik at de klarer seg gjennom denne innledende fasen. Lønnen må derfor gjenspeile kontantstrømmene i bedriften.

Vi er nok avhengige av å ansette folk på en fornuftig lønn som gjør at vi kan tjene penger på toppen...

Det er flere aspekter ved mangel på finansielle ressurser som gjør det mindre attraktivt for potensielle ansatte å jobbe for en bedrift i oppstartsfasen. I tillegg til lavere lønn, må de ansatte ofte velge "sparemodus" på flere områder.

Man må alltid velge de billigste alternativene på forretningsreiser og kontorfasilitetene er ikke alltid så toppers.

Som jeg diskuterer i 5.2.5 benytter bedriftene i utvalget seg i stor grad av andre former for insentiver enn ren monetær godtgjørelse for å motivere og holde på de ansatte. Disse formene for godtgjørelse kan også være en løsning på utfordringen manglende finansielle ressurser utgjør, når bedrifter i oppstartsfasen skal tiltrekke seg arbeidskraft. I 5.2.5 nevnes følgende former for ikke-monetær godtgjørelse:

- a) aksjeopsjoner i selskapet,
- b) fleksibel arbeidstid,

- c) muligheten til å bidra til nyskapning og ”sette et fotavtrykk” ved være med på å utvikle nye produkter.

En annen av informantene mener at en av årsakene til at det kan være utfordrende å tiltrekke seg enkelte arbeidstakere i oppstartsfasen kommer av stillingenes uklare roller, grenser og ansvarsområder. Disse uklare grensene innebærer ofte at ansatte i oppstartsfasen må ”gjøre alt”.

Når du har få folk er det ikke nok arbeid til å dekke en spesifikk rolle, så har du liksom roller som dekker over flere områder. Så begynner disse områdene å vokse... det er vanskelig å se at når man krysser denne grensen, så må man velge områder eller så går man i spagaten hvis man prøver å ha ”en fot i hver båt”. Så ja, det har vært sånn at mange har hatt mange forskjellige områder de har hatt ansvar for, og det har blitt problematisk når man vokser. Og så tenker man at man skal spare penger ved og ikke ansette folk som er dedikert til en enkelt oppgave, og så føler man seg presset, men du ser at ting går bedre når du får inn dedikerte personer.

Videre vises det til at det kan være utfordrende for de ansatte å ha stillinger med slike uklare grenser:

Problemet er at de blir frustrert over at de ikke kan konsentrere seg om ett mål, men at de hele tiden blir avbrutt av noe annet.

Det synes ikke å foreligge en bevisst holdning til en løsning på dette forholdet. Flere av informantene oppgir at det i oppstartsfasen er mye ”armer og bein”. Som nevnt forekommer en høy grad av solidaritetsfølelse. Bedriftene organiseres som en kameratgjeng, der alle bidrar til å gjøre foretaket levedyktig. Det kan virke som at det foreligger et krav om at ansatte i oppstartsfasen enten er en del av gründerens nettverk eller er personer som trives med en høy risikofaktor og uklare stillingsbeskrivelser. En annen løsning på bedriftenes utfordring med å tiltrekke seg ansatte i oppstartsfasen kan være deltakelse i en klyngelignende konstellasjon. Jeg diskuterer dette nærmere i 5.2.2.

5.1.3 Det generelle HR ansvaret ligger hos daglig leder.

I oppstartsfasen er det ofte kun gründeren som utgjør bedriften. Det er derfor uunngåelig at ansvaret for HR, samt andre ansvarsområder tilfaller gründeren. Flere av bedriftene i utvalget er fremdeles små (under ti ansatte). Dette innebærer at disse bedriftene vil ha en lav frekvens av rekruttering, som betyr at daglig leder eller andre med ansvar for rekruttering vil ha få muligheter til å utvikle kunnskap og evner i denne forbindelse i oppstartsfasen. Som nevnt i 5.1.1, påpeker en av informantene at rekruttering krever fokus og at gründeren ofte vil være lite trent på dette området:

Det å rekruttere krever fokus, mange synes ikke dette er spesielt spennende. Kunder, nye markeder osv. er mer spennende... Behovet endrer seg fort i vekstfasen, på hva som er viktig for organisasjonen... Man får en haug med kandidater (etter en utlysning), og så skal man sitte og se etter den man egentlig ønsker. Mange er derimot lite trent på nettopp dette. Da kan de gode kandidatene glippe eller det kan forekomme interne uenigheter rundt hvem den beste kandidaten er. Man kan risikere å gå mange runder for å finne den rette. Hvis man derimot har en rekrutteringsperson som man kan jobbe tett med, så har de hele tiden en jevn flom av kandidater i basen sin som alltid er tilgjengelig.

Dette tyder på at det ofte kan være tilrådelig å benytte seg av støtte når det kommer til rekruttering i oppstartsfasen. Flere av gründerne i utvalget er imidlertid relativt lunkne når det kommer til bruk av rekrutteringsbedrifter. Tjenestene som leveres av disse bedriftene oppfattes som unødvendig dyre og mange av informantene rapporterer at de like gjerne kunne gjort denne jobben selv. Jeg går nærmere inn på oppfatninger knyttet til bruk av rekrutteringstjenester under 5.2.3.

Det synes ikke å være likheter innad i sektorene. Et par av bedriftene i utvalget avviker imidlertid fra holdningene som beskrives over. Den ene bedriften, som for øvrig er over i vekstfasen, oppgir at HR ansvaret ligger til de enkelte avdelingene. Det er imidlertid ingen som sitter på spesifikk kunnskap når det gjelder håndtering av HR relaterte problemstillinger. Den enkelte avdelingsleder har ansvaret for HR oppgaver i sin avdeling. I oppstartsfasen støttet denne bedriften seg til det selskapet den sprang ut fra. Dette innebar at de kjøpte HR relaterte tjenester fra dette selskapet, og hadde derfor ikke behov for å utvikle kompetanse internt på dette feltet. Selv om bedriften gått over til avdelingsmessig ansvar i vekstfasen, benytter de seg fremdeles av støtte fra selskapet de sprang ut av.

I den andre bedriften med avvikende tendenser, har en av gründerne utdannelse innenfor et HR spesifikt område. Bedriften har derfor hatt et sterkt fokus på HR siden oppstart.

Nå er jeg utdannet psykolog da,..., jeg har drevet med organisasjonspsykologi tidligere, så vi har kanskje hatt mer fokus på det enn en del andre oppstartsbedrifter. Vi har f.eks. hatt jevne medarbeidersamtaler hele veien, vi har gjort mange sånne ting som oppstartsbedrifter ikke bruker så mye tid på. Men ingenting er organisert når du begynner

5.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter

5.2.1 Rekruttering i etableringsfasen synes å skje gjennom nettverk.

Litteraturen tilsier at rekruttering fra nettverk kan være en potensielt god metode å benytte for bedrifter i oppstartsfasen. Teoretisk sett foreslås det at bedriftene i hovedsak rekrutterer fra sosiale nettverk i oppstartsfasen og fra forretningsnettverk i vekstfasen. Bedriftene i utvalget oppgir at de i stor grad benytter seg av nettverk når de skal søke etter nye medarbeidere. Både personlige nettverk og forretningsnettverk brukes i forhold til denne oppgaven. Flere av informantene opplever det som vanskelig å skille konsekvent mellom de to nettverksformene, fordi grensene etter en viss tid blir uklare. Graden av bruk varierer noe og det samme gjør erfaringene knyttet til rekruttering fra nettverk.

Ifølge flere av informantene søkes det først i det personlige nettverket når bedriften leter etter nye medarbeidere. En av de oppgitte årsakene til dette er at rekruttering anses å være en komplisert prosess, og ikke alle har god erfaring med å søke i arbeidsmarkedet:

Jeg har ikke så voldsomt god erfaring med å gå ut i markedet. Jeg synes det er forferdelig vanskelig. Jeg synes de rekrutteringsbyråene tar fryktelig mye betalt og da kommer de med konvensjonelle personer.

Dette utsagnet sier noe om at gründerbedriftene ofte søker personer som innehar noe utenom generisk kompetanse. Ifølge flere av informantene ser de etter personer som har forståelse for forretningsidé og det synes å være mer sannsynlig at disse finnes i det personlige nettverket. Flere av informantene oppgir at de har dårlig erfaring med rekrutteringsbyråer, både på grunn av pris og kvaliteten på utførelsen av arbeidet. Jeg kommer nærmere inn på bruk av rekrutteringsselskaper under 5.2.3. Flere av bedriftene i utvalget foretrekker ansatte som er ukonvensjonelle i den forstand at de har evner som passer med gründerens mentalitet:

Jeg tror at de menneskene jeg må ha fatt i, de må være litte grann sånn som meg, litte grann mer "live the brand".

Dette kan være en av årsakene til at bruk av personlige nettverk er utbredt. En av informantene påpeker følgende:

Hvis man identifiserer et menneske gjennom et nettverk, er dette mye mer verdifullt, enn om man bare leier inn en konsulent.

Litteraturen tilsier at rekruttering og innhenting av ansatte gjennom det personlige nettverket kan redusere risikoen for feilansettelser, fordi begge parter kjenner til hverandre fra før. Dette er en tydelig tendens i flere av bedriftene i utvalget.

Har man et prosjekt ringer man de man vet passer. Det med kompisbedrift har mye med størrelsen på bedriften å gjøre. Folk er mer solidariske. Vi får våre folk fra "word of mouth", sender ut sonderinger i nettverket og finner vi noen er det "schmock", rett inn.

Flere av bedriftene i utvalget oppgir at de ikke hadde et forretningsnettverk da bedriften startet opp, og måtte derfor benytte seg av det sosiale nettverket:

Jeg var bare 20 når vi startet. Vi hadde ikke noe spesielt forretningsnettverk. Han første vi ansatte fant vi i en butikk vi kjøpte PC fra, og han jobbet her i veldig mange år. Vi har gjennom disse venneansettelsene hatt veldig lite gjennomtrekk.

En utfordring for noen kan være at de ikke har et nettverk hvor de kan innhente potensielle ansatte fra. Dette kan innebære at man må benytte seg av det nettverket de har. I oppstartsfasen vil dette som oftest være det personlige nettverket, fordi bedriften ikke har rukket å bygge opp et forretningsnettverk. Begrunnelsen for å rekruttere fra det sosiale nettverket, er at man ønsker å finne dedikerte mennesker som vet hva de begir seg ut på og som tar initiativ. Enkelte av informantene mener imidlertid at det brukes altfor mye nettverk ved rekruttering i oppstartsfasen:

Det å jobbe sammen og å være venner er ikke nødvendigvis en god kombinasjon. Man bør i så fall være svært profesjonell i forhold til dette. I de aller fleste tilfeller er vi forsiktige med å ansette folk som er tidligere studiekompiser og slikt, for da blir det av og til ubehagelig på

flere måter. Du kan få inn en god kamerat og kanskje han ikke er så flink, kanskje blir det et problem.

En årsak til at det ikke rekrutteres fra forretningsnettverket i oppstartsfasen, kan altså være at dette ikke er bygget opp ennå. For en av informantene var det i oppstartsfasen en bevisst strategi å investere i deltakelse på messer for å bygge et forretningsnettverk hvor de i fremtiden kunne hente relevant kompetanse fra. Enkelte av gründerne i utvalget har enten drevet bedrifter i den samme sektoren tidligere eller har et nettverk fra studier og academia, og har dermed et forretningsnettverk alt ved oppstart. Disse oppgir at de hadde en klar formening om hvem de ønsket å ansette alt ved oppstart. En av bedriftene knyttet for eksempel til seg studenter de kjente til fra academia i oppstartsfasen:

Vi har ansatt stjernestudentene våre. De to beste. Det var veldig greit. Vi visste hva vi fikk, vi hadde brukt begge to som konsulenter i flere måneder også før vi gikk til fast ansettelse.

Dette viser til at de bedriftene eller gründerne som allerede har et personlig nettverk eller forretningsnettverk med relevant kompetanse i større grad vil rekruttere fra dette. Som nevnt kan dette være en løsning på utfordringer knyttet til manglende renommé og finansielle ressurser i oppstartsfasen. Selv om det er vanskelig å konkretisere at det i hovedsak rekrutteres fra det sosiale nettverket i oppstartsfasen og fra forretningsnettverket i vekstfasen, kan det synes å være en viss tendens til dette i utvalget. Dette kan ha en sammenheng med at bedrifter bygger et forretningsnettverk etter lengre fartstid og samhandling med andre aktører i sin sektor.

Enkelte av informantene fra bedrifter som er på vei over i en vekstfase, ser imidlertid et behov for en mer bevisst strategi når det gjelder rekruttering. For enkelte innebærer dette å søke utenfor nettverkene, i de tilfellene disse ikke strekker til. Noen benytter seg blant annet av sosiale medier, som Facebook og Twitter, for å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere utenfor nettverket og som ikke er lett tilgjengelige i Bergen. Dette understøttes ved at dersom kompetansen ikke finnes lokalt, må man søke utenfor nettverkene. En av bedriftene i utvalget bruker denne strategien bevisst:

Vi søker ikke nødvendigvis i Bergen... Vi har folk fra hele verden. Det er vanskelig å få tak i mange kompetente folk her i Bergen. Vi har store prosjekter som kommer og trenger mange flinke folk på en gang, og dette er et problem. Da kan det hjelpe og søke internasjonalt.

Andre kilder til rekruttering diskuteres mer utdypende i 5.2.2. En av de andre bedriftene i utvalget viser også til at de trenger en mer bevisst strategi i forhold til å bygge forretningsnettverk i det de går over i vekstfasen:

Vi har et lønnlig håp om å vokse. Gjør vi det, så må vi nok profesjonalisere oss fordi vi kommer til å trenge arbeidskraft som ingen av oss som jobber her i dag har veldig sterke nettverk innenfor.

Enkelte oppgir at bruk av personlige nettverk og forretningsnettverk i noen tilfeller kan føre til at de ikke finner nøyaktig den kompetansen de søker. I disse tilfellene kan mangel på kandidater føre til at bedriftene tar til takke med de som er tilgjengelige, og ikke nødvendigvis den ressursen som er best egnet for stillingen:

I alle de tidligere årene har vi hatt intervju med folk, men ikke opp mot andre. Det har bare vært en person. Liker vi denne personen, så ansetter vi han. Så da ansatte du mange som ikke kan alt, de må lære etter hvert. Men bedriften går i et saktere tempo i begynnelsen og du har mer tid til å utvikle folk.

Dette kan i noen tilfeller føre til feilansettelser. I følge en av informantene er imidlertid ikke selskapet så sårbare i vekstfasen som i oppstartsfasen, og har føler derfor at de har ”råd” til denne feilansettelsen:

Vi har blitt store nok nå til at vi har råd til å ansette en som er helt feil, og bare kvitte oss med ham og fortsette å lete etter den perfekte. Men selvfølgelig når du er tre-fire stykker, og du skal ansette den fjerde, og du har lite penger i kassen i begynnelsen, så er det dyrt at den personen skal blir sparket og så finne en ny.

Gründeren som står bak disse utsagnene begynner å se fordelene av en mer strategisk tilnærming til og økt profesjonalisering av rekrutteringsprosessen. Bedriften har gått over til å lyse ut stillinger og har flere aktuelle kandidater inne på intervju. Ledergruppen tar seg av

intervjuene og tar en felles beslutning før noen ansettes. Dette kan tyde på at selve rekrutteringsprosessen formaliseres mer i det selskapet er i vekstfase, noe som samsvarer med tendensene i litteraturen som tilsier at HR-rutinene formaliseres i denne fasen.

5.2.2 Rekruttering i små bedrifter innebærer bruk av kilder som er passende og lettvinne, lite kostbare og direkte kontrollerbare av bedriften.

En tendens i litteraturen er at mindre og nyetablerte bedrifter vil benytte seg av nettverk og personlig kjennskap til potensielle ansatte når de skal rekruttere. Dette innebærer også at kandidater kan komme via allerede ansattes anbefalinger, direkte søkere og/ eller annonser i media. Som nevnt i 5.2.1 benytter enkelte av bedriftene i utvalget sosiale medier som Facebook og Twitter for å lyse ut ledige stillinger. En av gründerne bruker følgende metode ved behov for nye ansatte:

Det nyeste tilskuddet ble ansatt etter at vi sendte ut en melding på Twitter: "Vi trenger en programmerer som er flink til det og det. Kjenner dere til noen?" Vi fikk så tilbakemelding om en aktuell kandidat, hørte med andre som kjente ham om hvordan han var, og i løpet av en uke var han i gang.

Som nevnt tidligere benytter de fleste bedriftene i utvalget seg av nettverk når de skal rekruttere nye ansatte. En av informantene er sågar skeptisk til ikke å rekruttere fra nettverket:

Det er så utrolig viktig å finne riktige og effektive folk. Vi er ekstremt sårbare når vi er små, så vi har ikke råd til å velge feil. Da går vel kanskje den shortlisten vår tom, vi har ikke nye navn på den. Så må vi sannsynligvis ut å søke etter ansatte, kjøre intervjuer osv.... det er en prosess vi ser på med ganske stor bekymring, for det er en stor risiko. Får du ikke de riktige menneskene der så får du bare en utgift og ikke noen effektivitet ut av det.

En del av bedriftene oppgir imidlertid at de benytter seg av flere kanaler når de skal rekruttere. I tillegg til å rekruttere via nettverk, har enkelte av bedriften rekruttert direkte gjennom utdanning, ved at studenter har skrevet sine hovedprosjekter i bedriften. Dette gir bedriftene en god mulighet til å screene studentene og plukke ut de beste.

En ting er gode karakterer og jobbintervju, men det å se folk i et prosjektarbeid, det er den absolutt beste måten å selektere på synes jeg. Vi kan egentlig gå til studentmiljøet og høre om

hvilke stjerneelever de har. Vi gjør dette. Vi gikk til Kunsthøyskolen og spurte hvilke grafiske designere de hadde som var best (de svarte stumt, fordi de ønsket at elevene skulle gå master), og en av våre egne ansatte kom fra en slik prosess.

Bruk av utlysninger i annen form for media er også utbredt:

Vi har også vært ganske heldige med Teknisk Ukeblad og FINN. Vi er vel av den oppfatning at de som er på utsikt etter den type stillinger vi tilbyr, de følger med. Vi utlyser også på hjemmesidene våre.

Samtidig oppgir flere av bedriftene at slike utlysninger innebærer flere ulemper. Man får ofte søknader fra mange og ukvalifiserte søkere. Dette kan være arbeidskrevende og det er ofte langt i mellom de rette menneskene.

Vi bruker noe ads, da får man inn masse. Det er ofte noe man bruker mye tid på, mer kvantitet. Bruker de forumene hvor man vet de flinke folkene er. Vi annonserer ofte internasjonalt; vi bruker Monster (internasjonal arbeidsutlysningsside).

Mye tyder dessuten på at rekruttering gjennom slike kanaler også brukes som et markedsføringsverktøy:

Selvfølkelig annonseres det litt i avisene, men det er like mye for å fortelle omverdenen at vi vokser.

Men stort sett holder bedriftene seg til rekruttering via nettverket:

Vi har jo selvfølgelig annonser ute for å se om det finnes folk der ute som vi ikke har visst om, men gang på gang ender det med folk vi har blitt tipsa om. Men det er gøy å se om vi får inn folk vi kan bruke, som vi ikke har fått tips om. Det tar mye tid å gå igjennom denne søkermassen.

De bedriftene som utlyser stillinger i media, gjennomfører intervjuene på egen hånd. Men mye tyder på at gründerne/ lederne av bedriftene innehar lite kompetanse når det gjelder screening og intervjueteknikk. Det virker imidlertid ikke som om dette har ført til en stor andel

feilansettelser blant bedriftene i utvalget. En av gründerne er sertifisert på en del tester som brukes i rekrutteringsøyemed, men bruker det sjelden. De gjennomfører tradisjonelle intervjuer.

Bruk av innleide arbeidstakere fra bemanningsbyråer er også noe utbredt. Flere av bedriftene som benytter seg av innleide oppgir at dette muliggjør en viss fleksibilitet på kostnadssiden, noe som samsvarer med tendensen i litteraturen. Dessuten nevnes det at dette kan være lønnsomt, fordi man får screenet kandidatene med tanke på en fremtidig ansettelse, altså en såkalt ”try and hire” situasjon. En av gründerne forklarer dette slik:

Så synes jeg jo at bemanningsbyrå er en bedre vei å gå enn et rekrutteringsbyrå fordi man får testet ut folk og du kan kanskje finne noen gode outsiders der, som ikke nødvendigvis har den beste CV, men som gjerne vil noe.

Enkelte oppgir imidlertid at bemanningsbyråer blir mindre benyttet fordi kompetansen de har behov for er såpass spesialisert, at en innleiesituasjon ikke ville være lønnsom fordi de bruker så lang tid på å lære opp folk. Dette understøtter påstanden fra litteraturen om at bruk av innleide først og fremst bør brukes på stillinger som krever mer generisk kompetanse. Som nevnt er det dessuten viktig for gründerne å være klar over at en ren ”try and hire” situasjon ikke er lov i henhold til AML.

Som nevnt i metodekapitlet er en del av bedriftene i utvalget med i en klynge. Disse bedriftene oppgir at de til en viss grad rekrutterer internt i klyngen. Selv om det å være med i en klyngelignende konstellasjon som denne stort sett innebærer at man har andre støttefunksjoner samlet på ett sted, kan dette synes å ha en merverdieffekt i rekrutteringsøyemed. Bedrifter i utvalget som står utenfor en slik klynge oppgir at dette er et savn:

Et bygg med cluster hvor man hadde kompetansen in-house og leide de forskjellige tjenestene, hadde vært en ideell situasjon. Jeg hadde troen på at man hadde hatt visse clusters, hvor det hadde vært ressursentre der bedriftene holdt til og hadde felles backofficefunksjoner og den slags. Det kunne vært alt fra vanlig konvensjonell backoffice til design og alt man trenger i forbindelse med en slik gründerbedrift.

Rekruttering innad i en klynge fordrer imidlertid at den kompetansen som forekommer er relevant for de det gjelder. Informantene i bedriftene som er med i klyngen oppgir at de har en viss symbioseeffekt av å arbeide innenfor denne. Bedriftene i denne klyngen jobber innenfor IT og markedsføring. I tillegg til å ha støttefunksjoner som felles front/ sentralbord og regnskapstjenester, oppgir de dessuten at de bruker støtte fra de andre bedriftene på prosjektbasis. Markedsføringsbedriften brukes i stor grad av alle bedriftene i det de skal fronte nye kampanjer eller prosjekter. Dette sørger for kontinuerlig sysselsetting i markedsføringsbedriften. Dessuten leies tjenester inn mellom IT bedriftene, fordi de enkelte bedriftene besitter spesifikk kompetanse som i mange tilfeller kan benyttes av de andre i forbindelse med enkelte prosjekter.

Dette tyder på at deltakelse i en klyngelignende konstellasjon kan være en løsning på enkelte av utfordringene til bedrifter i oppstartsfasen, som nevnt i 5.1.2. Dette innebærer at bedriftene kan trekke på kompetansen innad i klyngen og på denne måten unngå utfordringer knyttet til manglende finansielle ressurser og renommé. Benyttelse av kompetanse innad i en slik klynge kan sies å være en av de atypiske formene for tilknytning av ansatte, og diskuteres videre i 5.3.1.

En av de større bedriftene i utvalget, som er vel inne i vekstfasen, oppgir at de har gjennomført intern rekruttering i bedriften:

Vi har også drevet internrekruttering, det er vel kanskje litt unikt og spesielt men det har fungert svært godt, vi har tatt inn folk fra andre grupper i organisasjonen. De som har vært interessert og har hatt evner for det, har man gjerne overført sakte, men sikkert, via prosjekt og installasjon og support og helt inn til salg.

En annen tendens i utvalget er rekruttering gjennom styret. Flere anser dette som en viktig måte å anskaffe seg kompetente og motiverte arbeidstakere. I en av bedriftene jobbet et styremedlem deltid i bedriften en periode, for deretter å bli en del av den faste staben. Dette kan tyde på at styresituasjonen benyttes som en screeningmetode. Dessuten oppgis det at bedriften følte at de reduserte risikoen for vedkommende, ved at personen fikk prøve seg ut i stillingen før de gikk til en fast ansettelse. I en av de andre bedriftene er dette en bevisst strategi, for å anskaffe seg kompetanse de mangler:

Så neste steg for oss ville vel egentlig bare være å profesjonalisere styret mer, da setter vi det sammen i form av kompetansemangler; trenger vi en jurist så tar vi en jurist med

De fleste bedriftene i utvalget er skeptiske til å benytte seg av rekrutteringsselskaper, når de skal søke etter nye medarbeidere. Når en av gründerne blir spurt om hvordan de knyttet til seg medarbeidere i oppstartsfasen, svarer informanten at de har benyttet seg eksklusivt av to måter.

Da var det enten at vi så folk som vi kom i kontakt med i den daglige driften, at folk kom og leverte noe, og vi syntes de var flinke. Og så ansatte vi folk som vi kjente. Først gjorde vi det, så brukte vi noen rekrutteringsselskaper til et par sånne stillinger og det har vært med veldig blandede resultater. Det føltes som vi like godt kunne gjort den prosessen selv, vi fikk ikke perfekte kandidater.

Et annet av selskapene har hatt lignende erfaringer. De har ikke vært videre fornøyd med resultatet, når de har kjøpt rekrutteringstjenester.

En av de som jobber her nå fikk vi derfra (rekrutteringsselskap), men vedkommende kunne vi ansatt selv. Vi har også bommet på det en gang. Vi synes at prosessen var såpass dårlig. Problemet er at i de databasene som de sitter på finnes veldig få mennesker med den kompetansen vi er på jakt etter. Vi er på jakt etter veldig spesiell kompetanse for de fleste stillingene i denne bedriften og det tror vi at vi klarer å plukke ut bedre enn et rekrutteringsbyrå.

Gründeren av denne bedriften har benyttet seg av hjelp fra rekrutteringsselskaper når bedriften har hatt behov for spesifikk kompetanse og ikke klarte å finne folk i nettverket som kunne utføre denne jobben. De ser imidlertid ikke nytteverdien av støtten rekrutteringsselskapet kunne tilby.

Andre oppgir at grunnen til at de ikke var fornøyd med utfallet av disse rekrutteringsprosessene, bunner i at rekrutteringsselskapene umulig kan kjenne de enkelte organisasjonene godt nok. Rekrutteringskonsulenter stiller gode spørsmål for å kartlegge hvilke behov selskapet har, og man svarer etter beste evne i forhold til hva man tror selskapet trenger av ressurser. Det vil imidlertid være informasjon som ikke blir distribuert over til den

personen. Så lenge rekrutteringsselskapet ikke forstår dynamikken i selskapet de skal rekruttere til, mener flere av bedriftene i utvalget at de ikke kan finne den personen som er rett. Mange foretrekker derfor å utføre hele rekrutteringsprosessen på egen hånd:

Vi har ikke brukt rekrutteringsbyråer. Vi føler ikke at de er inne i vårt tankesett. De vet ikke nok. Vi jobber med kreative mennesker og bruker forum, sosiale medier og annonserer der vi selv er.

Mange mener at kjøp av rekrutteringstjenester er dyrt, og foretrekker heller å benytte seg av bemanningsbyråer dersom de ikke finner kandidater på egen hånd. Årsaken bak dette synes å være at prisen er akseptabel, samtidig som man får en "try and hire" situasjon. I tillegg til at bruk av rekrutteringsselskaper anses å være en kostbar løsning, føler enkelte av bedriftene i utvalget at selve salget er viktigere enn dedikasjonen til å finne rette kandidater:

Det kosta skjorta og vi endte opp med den ene vi egentlig ikke ville ha. Rekrutteringsbyrået går høyt ut med å si at de har vanvittig mange mennesker i sin egen stall, de finner mange og siler ned. Så kom de med noen, alle kjente vi til og ville ikke ha noen av dem. Så går de ut og søker akkurat som vi ville søkt selv, og fremdeles må man søke gjennom en stor søkermasse.

En av gründerne i utvalget mener imidlertid at utsetting av rekrutteringsfunksjonen er essensielt for å få en gründerbedrift i gang. Begrunnelsen bak dette er at man som gründer bør bruke tiden sin på de direkte aktivitetene som skaper omsetning. Informanten mener at det er spørsmål om en strategisk tilnærming til ressursbruk:

Det er et spørsmål om hvordan man skal bruke ressursene sine. Jeg ville brukt ressursene mine på rekrutteringsselskap fremfor veldig mange andre ting. Hvis du har råd til å bruke 40.000,- på en hjemmeside, har du råd til å bruke 40.000,- på rekruttering også.

Funnene som presenteres i 5.2.1 og 5.2.2 kan tyde på at bedrifter i oppstartsfasen i hovedsak benytter seg av kilder som er lite tidkrevende, ukompliserte og lite kostbare når de skal tiltrekke seg og rekruttere arbeidskraft. Det fokuseres spesielt på personlige nettverk i oppstartsfasen. Personlige nettverk benyttes også i vekstfasen, men i noe mindre grad. Forretningsnettverk benyttes i oppstartsfasen dersom dette eksisterer, og benyttes i større grad i vekstfasen. Det kan dermed synes som om forretningsnettverket tar over der det personlige

nettverket ikke strekker til. Et fåtall av informantene mener at utsetting av rekruttering er den riktige måten å gjøre det på, men dette er avvikende i forhold til den gjengse oppfatningen i utvalget. Figur 1 oppsummerer bedriftenes bruk av nettverk og andre kilder til rekruttering.

Figur 1: Entreprenørbedrifters bruk av rekrutteringskilder		
Kilder	Oppstartsfase	Vekstfase
Personlig nettverk	Benyttes ofte	Benyttes ofte, men sjeldnere enn i oppstartsfasen
Forretningsnettverk	Benyttes dersom det eksisterer	Benyttes ofte
Ansattes anbefalinger	Benyttes noe	Benyttes noe
Direkte søknader	Benyttes lite, for tidkrevende	Benyttes lite, for tidkrevende
Annonser i media (aviser, internett o.l.)	Benyttes lite, for tidkrevende	Benyttes noe
Sosiale medier (f.eks. Facebook og Twitter)	Benyttes ofte	Benyttes ofte
"Try and hire"/ bemanningsbyrå	Benyttes lite	Benyttes noe, oftere enn i oppstartsfasen
Rekrutterings-selskap	Benyttes lite	Benyttes lite
Deltakelse i klyngelignende konstellasjoner	Kan benyttes dersom tilgjengelig	Kan benyttes dersom tilgjengelig
Styrerekruttering	Benyttes en del	Benyttes en del

5.2.3 *Ansatte som brukes for å få bedriften opp og stå er ikke nødvendigvis de samme som brukes for å opprettholde vekst i de senere faser.*

Litteraturen tilsier at ansatte som er med i oppstartsfasen ofte kan inneha stillinger med uklare grenser og må kunne fungere over et bredt virkeområde, fremfor å jobbe med spesifikke og avgrensede arbeidsoppgaver. Det vises til at slike ansatte ikke alltid vil kunne benyttes i det bedriften går over i vekstfasen da rollene blir mer avgrenset og kompetansebehovet mer spesifikt. En av informantene har opplevd nettopp dette:

Den personen vi ansatte som markedsdirektør for fire år siden, er ikke den samme personen vi har bruk for i dag... ingenting er statisk, alt er i konstant endring, og det er litt av den norske folkesjela at vi binder opp folk i faste posisjoner, men man glemmer det at behovene faktisk endrer seg, om to år er profilen på den stillingen en helt annen, og derfor er det med outsourcing utrolig viktig.

Mange posisjoner er for tidlige å besette i oppstartsfasen, fordi bedriftene ikke har nok arbeidsoppgaver til å fylle en slik stilling. I en av bedriftene hadde man forsøkt en konvensjonell organisering med regnskapssekretær, økonomisjef og markedsdirektør den første tiden. Her hadde man imidlertid lært at det var bedre å være fleksible i oppstarten og ha personer man kan flytte på etter hvert.

En av informantene oppgir at bedriften i oppstartsfasen hadde en sentral person som fylte rollen sin i forhold til det behovet de hadde da. Vedkommende var svært fleksibel, og snudde seg rundt på minuttet ved behov. Samtidig var den ansatte lite strukturert og jobbet best uten faste rutiner. I det bedriften gikk over i vekstfasen, ble behovet for arbeidskraft i dette området større. Det resulterte naturlig nok i at man ansatte flere. I denne overgangen hadde man behov for stabilitet, faste rutiner og god kommunikasjon for å holde trykket og flyten oppe i avdelingen.

I begynnelsen handlet det mest om å finne flinke folk som var veldig allsidige og kunne gjøre mye forskjellig, mens nå, når vi har mye mer definerte ansvarsområder og arbeidsoppgaver, handler det mer om å finne folk som passer til de stillingene.

Den ansatte som hadde vært en fleksibel arbeidstaker i oppstartsfasen hadde vansker med å tilpasse seg disse nye formene i avdelingen og valgte å gå.

... det som i utgangspunktet var gode egenskaper, det å være uredde, det å tørre å gjøre ting, det blir en hemsko fordi den type personer vanligvis ikke er veldig opptatt av detaljer eller struktur eller systematisering.

En av informantene oppgir imidlertid at de har hatt lite gjennomtrekk av ansatte, og at de fremdeles har ansatte som har vært med siden oppstartsfasen. Årsaken til dette oppgis å være at bedriften ønsker å holde på kompetansen de har bygget opp. Uavhengig av dette ene

avviket kan funnene tyde på at er viktig for gründere å ha et bevisst forhold til at behovet for kompetanse og egenskaper hos ansatte ofte vil endre seg fra oppstart- til vekstfase.

5.2.4 Det kan synes å være større fokus på kandidatenes egnethet i forhold til bedriften og match med generell kompetanse, fremfor spesifikk kompetanse.

Som jeg har viser til i 5.2.1 rekrutterer gründerbedriftene i utvalget, i stor grad, fra nettverket rundt gründeren eller øvrige ansatte. Ansatte kan hentes fra det personlige nettverket eller forretningsnettverk. Dette er i tråd med det litteraturen sier om at potensielle ansatte må ha personlig kjennskap til gründeren, bedriften og/ eller bedriftens ansatte.

Gründeren av en av bedriftene i utvalget oppgir at det er viktig å ansette personer som innehar en gründermentalitet og forretningsteft. På intervjudtidspunktet ble det vurdert ansettelse av en markedsperson eller produksjef i denne bedriften. Bedriften hadde hatt dette ved oppstarten, men denne personen hadde ikke hatt den forretningsteften som man hadde behov for i denne perioden.

For en gründerbedrift trenger folk som tenker business, han må være litt kremmer og han må forstå business i større grad, så derfor er det ofte ikke bare å få noen som kan presentere og selge, man må også tenke kroner og øre, og være litt skraphandler. En gründer er en annen person enn en ferdig utdannet på NHH, det er en helt annen rase.

Situasjonen kan endres fra oppstart til vekstfase.

Til å begynne med handlet det mest om å finne flinke folk som var veldig allsidige og kunne gjøre mye forskjellig, mens nå når vi har mye mer definerte ansvarsområder og arbeidsoppgaver, handler det mer om å finne folk som passer til de stillingene.

Denne uttalelsen kan tyde på at i det bedriften vokser, blir rollene internt i bedriften mer formaliserte og grensene blir klarere for den enkelte stilling. Det er i tråd med tidligere forskning som tilsier at bedriften blir mer formalisert i det den går over i vekstfase.

Samtidig pekes det på at gjensidig kjennskap til gründer, bedrift og øvrige ansatte er viktig, fordi man i de initielle fasene er svært mye sammen på jobb:

Kjemi er viktig; hos oss så er det en viss humor, vi har en væremåte og det er klart at vi ikke kan få noen sarte sjeler, det passer ikke. Så hvordan mennesket er, er nesten like viktig som kompetansen. Dette er familie nummer 2. Jeg er her mer enn jeg er sammen med familien, og hvis det ikke funker her så gjør vi en dårlig jobb. Kommunikasjon er viktig. Vi sitter tett her på kontoret.

Som tidligere nevnt er det lite som tyder på at rekrutteringsselskap er et foretrukket verktøy for å finne frem til de rette medarbeiderne:

Rekrutteringsselskaper suger, de er forferdelige på begge sider av bordet. De er ikke nødvendigvis til så veldig mye hjelp for en oppstartsbedrift, så sant bedriften ikke er interessert i en mer generisk kompetanse. Ofte kan heller ikke oppstartsbedrifter betale rekrutteringsselskaper.

De fleste gründerne i utvalget å gjøre denne jobben selv, og det kan tyde på at dette har en sammenheng med ønsket om å rekruttere ansatte som kan jobbe godt sammen med de som allerede er i bedriften. Det er samtidig viktig å påpeke at enkelte anser ansettelser av venner eller andre nære bekjente som problematisk, på grunn potensielle rollekonflikter. Bemanningsbyråer brukes i noe større utstrekning, da disse gjør det mulig for bedriften å teste de midlertidig ansatte ut en periode før de eventuelt tilbyr fast ansettelse, såkalt ”try and hire”.

5.2.5 Det kan være en utfordring å beholde kompetansen på grunn av manglende evne til å være konkurransedyktig.

Ifølge teorien kan manglende ressurser i oppstartsfasen gjøre det vanskelig å skape tilstrekkelige insentiver for å beholde de ansatte i bedriften. Gründerbedrifter må i så tilfelle ofte finne andre insentivskapende metoder for å holde på kompetansen. Et av forslagene i litteraturen er å tilby de ansatte aksjeopsjoner i bedriften. Dessuten kan fleksibiliteten i arbeidsforholdet ha en insentivskapende effekt for ansatte i entreprenørbedrifter.

Flere av informantene i utvalget oppgir at de har alternativer måter for å kompensere for konkurransedyktig lønn og andre goder. Mange mener at det er en utfordring å innhente arbeidstakere fra etablerte bedrifter med gode kompensasjons- og velferdsordninger.

For de fleste vil jo si: "Hvorfor skal jeg jobbe hos dere og tjene halvparten av det jeg allerede har?"

I enkelte av bedriftene er kjerneteamet de som først ansettes i bedriften. Disse mottar aksjeopsjoner og eiendeler i selskapet i stedet for lønn. I andre selskaper brukes bonusordninger for samtlige ansatte for å kompensere for lite konkurransedyktig lønn. En av bedriftene har en månedlig bonus på en fast sum for å premiere ansatte som har utmerket seg, mens en av de andre bedriftene gir bonus basert på årlig overskudd. Det oppgis også at andre ikke-monetære forhold kan virke insentivskapende:

De (ansatte) får lov til å jobbe med det de drømmer om å jobbe med. Alle har veldig mye å si. Alle har veldig mye eierskap til prosjektene sine. Det ligger veldig stor idealisme i arbeidet. Vi er rimelig fleksible på arbeidstider, og tror på det å sitte sammen i en kjernetid. Det er en mergevinst i det.

Det antas at frihet under ansvar og fleksibilitet i arbeidstid har en motiverende effekt. Dette med eierskap til teknologien og muligheten til å sette et fotavtrykk i form av utviklingen av teknologi og produkter oppgis også som insentivskapende elementer. En annen mulig grunn til at enkelte arbeidstakere tiltrekkes oppstartsbedrifter, er at de er interesserte i å få være med på flere oppgaver.

Å sitte nærmere, kall det kontantstrømmen, er jo attraktivt for en del folk. Vi kan ikke konkurrere på lønn, slik at de som jobber for oss er de som er interesserte i å jobbe for oss, de er opptatt av det fagfeltet vi jobber innenfor. Og det er veldig få jobber i Norge der de kan bruke kompetansen sin innenfor dette fagfeltet. Sånn at det på en måte er naturlig seleksjon i det at de som kommer og søker jobb hos oss, det er folk som er motivert. Vi har så å si ikke sykefravær, alle hører hvor utrolig kjekt det er å jobbe her. Arbeidsmiljøet er så utrolig bra. Vi har vært igjennom perioder der vi ikke har hatt penger til å betale lønn til de ansatte i tre måneder, og jeg har til gode å se et surt ansikt. Vi får ikke hundre søkere når vi utlyser en stilling, men de vi får er som regel ganske gode.

En av bedriftene oppgir imidlertid at konkurransedyktig lønn har blitt en større utfordring når de nå er inne i vekstfasen:

Når vi var et ungt selskap og rekrutterte mest fra nettverk,... så var det folk på min alder eller yngre som ble ansatt. Det var jo liksom dette her med at de kanskje ikke hadde helt den kompetansen de burde ha. Vi hadde en læringskurve som vi kanskje ikke trengte å ha. Lønn var ikke noe problem. Nå som vi har blitt større og skal ha folk som liksom skal "hit the ground running", som vet hva de skal gjøre, så er jo det å tilby en konkurransedyktig lønn mer og mer en utfordring.

Dette avviker fra teorien og de øvrige funnene, som tilsier at bedrifter vil ha større problemer med å tiltrekke seg folk i begynnelsen.

5.3 Atypiske tilknytningsformer i entreprenørbedrifter

5.3.1 Bruk av atypiske tilknytningsformer kan være fordelaktige ved rekrutterings- og bemanningsutfordringer i oppstartsfasen.

I følge teorien forekommer behov for enkelte typer kompetanse for sjeldent i en bedrifts oppstartsfase til å kunne rettferdiggjøre fast ansettelse. I enkelte tilfeller vil det kanskje også kun være snakk om en engangsinvestering, for eksempel for å få det interne datasystemet i gang. I slike tilfeller vil det, teoretisk sett, kunne være hensiktsmessig for bedrifter i oppstartsfasen å benytte seg av såkalte atypiske tilknytningsformer. Tendensen i utvalget synes å være at bedriftene har en kjerne av arbeidstakere med fast ansettelse. Flere av informantene oppgir at de faste ansatte sitter på kjernekompetansen i selskapet. Samtidig kommer det frem at atypiske tilknytningsformer benyttes i en eller annen form i alle bedriftene i utvalget, som regel i forbindelse med støttefunksjoner. Her presenterer jeg de ulike formene for atypiske tilknytningsformer som kommer frem i utvalget, og diskuterer sammenhengene med de teoretiske tendensene.

Enkelte av bedriftene i utvalget oppgir at de i perioder har leid inn arbeidskraft fra bemanningsselskaper, i de tilfellene der de har behov for generisk kompetanse. Dette anses imidlertid ofte for å være en kostbar løsning på grunn av påslagene til bemanningsselskapene. Det oppgis derfor at bedriftene gjerne vil ansette disse på fast basis etter hvert, det vi si at en såkalt "try and hire" situasjon oppstår. Når det gjelder behov for mer generisk kompetanse setter de fleste bedriftene ut enkelte funksjoner. Dette innebærer at oppdragstakere tar seg av en hel funksjon for bedriften. Nesten alle bedriftene har for eksempel satt ut økonomi- og regnskapsfunksjonen. Ifølge en av informantene er utsetting av slike områder viktig for bedrifter oppstartsfasen:

Det er viktig å tenke outsourcing fra første dag. For å fokusere på det man holder på med. De selskapene jeg har sett lykkes har brukt outsourcing for å støtte, og har vært tidlig ute med å bruke bemanningsselskaper.

En av de andre informantene ser i ettertid at bedriften burde ha benyttet seg av utsetting i oppstartsfasen:

Vi burde ha satset mye mer på outsourcing fra starten av, fordi man sjelden har bruk for en person 100 % i den første tiden... poenget er jo å kunne være fleksibel i forhold til hvem man vil ha fatt i og på hvilket tidspunkt.

Denne informanten, som for øvrig nå setter ut regnskaps- og backofficefunksjonen på intervjuetidspunktet, påpeker dessuten at utsetting kan ha en kostnadsbesparende effekt:

Det er jo en brøkdel av kostnadene av å ha en person ansatt. Det koster nesten ingenting. Det koster meg 1/8 av det det koster meg å ha en person ansatt. Det er bedre å bruke de pengene i markedet. Vi konsentrerer oss om det vi skal og det er kjernevirksomheten.

Enkelte gründere har en strategisk tilnærming til kombinasjoner av faste ansatte og atypisk arbeidskraft. I dette tilfellet dreier det seg om konsulenter:

Det er viktig å ha en kjerne av ansatte med nøkkelkompetanse, som støttes av eksperter og konsulenter. Ved oppgaver som for eksempel lisensiering, som krever regulatorisk kompetanse bør konsulenter benyttes, da dette bare er en fase bedriften går igjennom

Utsagnet over støtter påstanden om at engangsinvesteringer, som i dette tilfellet er en form for juridisk kompetanse, ikke rettferdiggjør fast ansettelse. Flere av informantene påpeker at det ikke vil være rasjonelt å ansette enkelte arbeidstakere på fast basis, fordi det ikke er behov for den kompetansen de tilbyr mer enn et lite antall timer i året:

Noen ville det vært helt umulig å knytte til seg på fast basis, fordi vi har tolv timer til dem i året. Men de er veldig spisskompetente. Vi trenger kompetansen nå og aldri igjen. Mange av dem vi bruker fast, kommer på kort varsel og de tar store prosjekter. Men jeg er sikker på at brorparten av dem ville takket nei til tilbud om fast ansettelse.

Flere av bedriftene i utvalget oppgir at de benytter seg av konsulenttenester når de har behov for ekspertise på spesifikke oppgaver som bare dukker opp et begrenset antall ganger. Det synes å være en tendens i utvalget at bedriftene særlig benytter seg av konsulenttenester når de har behov for kompetanse som ligger utenfor deres eget felt. En av årsakene til dette oppgis for eksempel å være at bedriftenes interne kompetanse er svært produktspesifikk:

Det tar såpass lang tid å bygge seg opp en god produktkunnskap at det er veldig vanskelig å ta inn et konsulentbyrå. Det er helt åpenbart at vi har brukt en del konsulenttenester på spesifikke ting, hvor vi ikke innehar superkompetanse.

Et klart fellestrekk blant flere av bedriftene i IT sektoren er at de i stor utstrekning jobber på prosjektbasis. Dette innebærer ofte at mengdebehovet for ressurser og kompetanse varierer fra prosjekt til prosjekt. Bruk av konsulenter er derfor en god måte å tilpasse ressursbruk til etterspørsel og prosjektstørrelse. En av informantene bruker begrepet underleverandører om de konsulentene de benytter på sine prosjekter:

Vi bruker veldig mye konsulenter av alskens slag, som sagt. De fakturerer oss, de er underleverandører rett og slett. Vi budsjetterer deres tjenester overfor våre kunder og våre kunder handler bare med oss.

Flere av bedriftene oppgir at de har et nettverk av konsulenter som jobber på prosjektbasis. Som jeg diskuterer litt senere i denne delen, synes de fleste bedriftene i utvalget å organisere seg med et nettverk av oppdragstakere. Dette funnet har en sammenheng med tidligere forskning, som også tilsier at bedrifter i oppstartsfasen organiserer seg på denne måten for å tilpasse seg den varierende etterspørselen etter bedriftens produkter. En av informantene som er gründer for en av IT bedriftene oppgir at prosjektene deres alltid varierer i forhold til det kundene bestiller, og har således behov for variert kompetanse gjennom konsulenter:

Vi bruker ikke så mange konsulenter, i ordets rette forstand, men kjøper tjenester i forhold til prosjektene. Vi har jo til en hver tid mellom ti og femten av disse gående, der er alt fra snekkere og rørleggere til ernæringsfysiologer osv.

Det oppgis at nettverket ikke alltid strekker til på grunn av den store variasjonen i kompetansebehov. Derfor vil bruk av konsulenter utenfor nettverket av faste oppdragstakere,

være nødvendig i tillegg. De andre bedriftene i utvalget oppgir også at konsulenter benyttes på spesifikke oppgaver, som ikke har noe med kjernekompetanse å gjøre:

Den eneste klare forskjellen mellom en fast ansatt og konsulenter er at konsulenten gjør andre ting, mens en vanlig ansatt kun konsentrerer seg om sin spesifikke jobb.

Det oppgis dessuten at konsulenter benyttes som underleverandører i den daglige driften, og at de til tider ansettes på midlertidig basis dersom lengden på oppdraget blir av en viss varighet:

Og så har vi av og til gått til midlertidige ansettelse, bare av praktiske grunner for vedkommende.

En tendens hos bedriftene som holder på med høyteknologisk forskning synes å være at de foretrekker å benytte seg av oppdragstakere de kjenner til gjennom nettverkene sine. En av årsakene til dette synes å være at det er krav at oppdragstakeren bør ha en viss forståelse for teknologien selskapet arbeider med:

Du kan ikke trekke inn en fyr som har fem års erfaring fra utvikling innenfor et selskap, og så skal han hoppe inn i vår teknologi og lære seg alle våre metoder. Hvis man identifiserer et menneske gjennom et nettverk, er dette mye mer verdifullt enn om man bare leier inn en konsulent.

Flere av bedriftene i utvalget oppgir at de organiserer seg med et nettverk av faste oppdragstakere. En av de klare fordelene som oppgis er at disse kjenner til bedriften. Samtidig kjenner bedriften til oppdragstakerne, noe som bidrar til gjensidig trygghet og forutsigbarhet:

Det er lite vi kjøper... vi leier inn de folkene vi vet er flinke ved større produksjoner. Da bruker man det nettverket man har. Så bruker vi en del frilansere som faktisk er ute og formidler sine tjenester. De er da gjerne selvstendig næringsdrivende som fakturerer. På andre typer produksjon vi gjør, som er mer kvalitetssikring av innhold eller å designe en opplevelse som har med et eller annet pussig tema å gjøre, så er det faktisk ofte sånn at vårt mandat for kundene våre er å gå ut å forske på et tema. Finne eksperter og så komme tilbake igjen med et design til dem.

En annen bedrift oppgir at de benytter seg av et fast knippe atypiske arbeidstakere på prosjektbasis. Årsaken til dette er at kompetansebehovet som regel er det samme fra et prosjekt til et annet, og at man kan benytte seg av denne kompetansen uten å ha disse ansatte fast på lønningslisten:

Vi har ikke brukt selskaper, vi har brukt enkeltindivider. Kjenner mange frilansere. Det er ganske lett å finne. Vi har en håndfull som vi vet funker og de bruker vi igjen og igjen.

Bruk av faste atypiske oppdragstakere er en tendens som går igjen i hele utvalget, men det er særlig utbredt i bedriftene som jobber innenfor IT. En av årsakene til dette kan som nevnt være at flere av disse bedriftene stort sett jobber på prosjektbasis. I perioder er prosjektene så tidskrevende at oppdragstakerne har en tilnærmet fulltidsjobb i bedriften:

Når vi jobber på store prosjekter trengs det flere folk. Det er for det meste stor nok etterspørsel til å fylle en fulltidsjobb for de fleste.

Gründeren for en av markedsføringsbedriftene oppgir at de også har en fast knippe oppdragstakere. Det legges vekt på at fordelene med å bruke disse er at bedriften kan trekke dem inn ved behov. Dermed klarer de å møte etterspørselen i de tilfellene der bedriften ikke har nok kapasitet blant de fast ansatte:

Det er snakk om en to, tre, fire stykker som en holder kontakten med, som jobber på forskjellige ting som en trekker inn når en trenger det. Så det er nok til at en klarer å dekke de der toppene i etterspørselen, der en har problemer siden en er en litt liten bedrift.

En av bedriftene har funnet ut at en god kilde til spesialkompetanse på området er pensjonerte fagfolk. I tillegg til å besitte spesifikk kompetanse har de tid til rådighet. De har dessuten ikke det samme behovet for økonomisk trygghet i arbeidsforholdet som yngre ansatte ofte kan ha. De krever heller ikke en fast stilling, og er fornøyd med noen dagers arbeid i uken. De er i tillegg ofte svært engasjerte og fleksible.

Som tidligere nevnt er flere av bedriftene, hovedsakelig innenfor IT sektoren, med i en såkalt klynge. Dette innebærer at de har en del felles støttefunksjoner som felles markedsføring, sentralbord/ resepsjon og felles systemansvarlig/ serverpark:

Det er bare en fellesfront for oss som sitter her. Det er en profileringsgimmick i stor grad.

Samtidig oppgir flere av bedriftene i denne klyngen at de kjøper en del tjenester av de andre bedriftene. Dette gjelder spesielt på spesifikke oppgaver. Hver enkelt bedrift sitter på spesialkompetanse på sitt område, og leier disse inn ved behov. I disse tilfellene faktureres det mellom selskapene. Det oppgis at det anses å være et gjensidig nytteforhold mellom bedriftene i nettverket. En av informantene påstår sågar at det oppstår en synergieffekt mellom selskapene i klyngen:

Det der litt flåsete synergigreiene alle maser om, det oppstår her.

En av informantene innenfor markedsføring, som står utenfor en klynge, har et ønske om å knyttes til en såkalt knoppskytingspark:

Så jeg hadde trodd mye mer på at man hadde visse clusters, hvor det hadde vært et ressurscenter der bedrifter holdt til og hadde en del felles backofficefunksjoner og den slags. Og det kunne være alt fra vanlig konvensjonell backoffice til design, og alt man trenger i forbindelse med en slik gründerbedrift. Så det er det som er litt trist er at det finnes noen sånne sentre, men de har ikke plass til merkevarebygging og er der kun for teknologi- og oljebedrifter.

Noen av informantene oppgir at de har samarbeid med andre bedrifter om utveksling av kompetanse uten å være med i en klynge. En av bedriftene i utvalget samarbeider på prosjekter med en bedrift i samme sektor, fordi bedriftene anser kompetansen for å være komplementær. Dette firmaet fungerer både som rådgiver og støttespiller når bedriften skal jobbe på områder der de ikke har kompetanse. De jobber også mye på prosjekter sammen. Samarbeidsbedriften fungerer på mange måter som en mentor ovenfor gründerbedriften:

De har bidratt med veldig mye kompetanseøkning internt her. Det har sammenheng med at du kan spørre noen som har stått i samme sko som du gjør. Så det har vært veldig bra for utviklingen de siste to årene. Det har stabilisert ting mye mer.

Mentorbedriften gir råd når gründerbedriften står overfor nye utfordringer. Bedriftene har en samarbeidsavtale, som stort sett stadfester hva prisen skal være på intern jobbing. Det

fungerer slik at den som leier inn, får en forhåndsbestemt internpris, noe som gir rom for å tjene litt penger på toppen. Dette har vært svært hensiktsmessig for gründerbedriften fordi mentorbedriften sitter på et stort nettverk innenfor bransjen, og skaffer gründerbedriften oppdrag i tillegg til å bidra med kompetanse.

De bidrar med mye kompetanse inn til oss, i form av hva som er mulig og i form av kostnads- og prisenivå. Alle er litt skeptiske når man skal inngå et sånt samarbeid. Men disse hadde vi jobbet med i noen år før vi inngikk samarbeid med dem. Vi visste hva vi gikk til.

En av de andre bedriftene har et samarbeid med flere større aktører innenfor samme bransje. Samarbeidet organiseres gjennom samarbeidsavtaler som stadfester hva prisen på intern jobbing skal være. Det oppgis at disse samarbeidene har flere fordeler; det har ført til en intern kompetanseøkning internt i bedriften, samtidig som det fyller et ressursbehov dersom dette er manglende. Dessuten har man en markedsføringseffekt ved at selskapene promoterer hverandre overfor sine kunder.

Også har vi en del bedrifter vi jobber sammen med innenfor det vi holder på med. Vi har en del samarbeidspartnere som vi har knyttet til oss som produserer anleggene våre, og noen som jobber med kjemikaliene våre. Andre innenfor markedsføring og salg som vi har partnerskap med, fordi vi er veldig komplementære med dem.

En annen av bedriftene er nært knyttet opp til den bedriften den opprinnelig spant ut i fra. Helt i oppstartsfasen leide de lokaler hos den opprinnelige bedriften. De kunne på denne tiden ofte gå rundt i korridorene og spørre sine tidligere kolleger om råd ved akutte problemstillinger. Siden oppstart har de leid inn støtte rundt en del personaloppgaver, bl.a. advokattjenester, regnskap og lønn, fra denne bedriften. Disse tjenestene var inkludert i husleieprisen i oppstartsfasen.

Vi leide kontorpulter, stoler og slikt, og denne hodeskatten dekket utgiftene for personal, lønn og regnskap for å gjøre jobben med det de enn gjør. Hadde vi ikke hatt dem å lene oss på når det gjaldt alt fra kontrakter og slikt, så hadde vi sikkert dummet oss ut annenhver dag. Vi var tross alt en relativt forskjellig gjeng...

Disse funnene tyder på at atypiske tilknytningsformer er utbredt blant bedriftene i utvalget.

5.3.2 Bruk av atypisk arbeidskraft kan ha ulemper for bedrifter i oppstartsfasen.

Alle bedriftene i utvalget benytter seg atypisk arbeidskraft i en eller annen form, men det oppgis få ulemper i forhold til bruken av disse. Det kan virke som om de fleste bedriftene har en pragmatisk tilnærming til bruk av slike arbeidstakere. I følge teorien kan bruk av atypisk arbeidskraft føre til flere ulemper, som nevnt i kapittel 2 og 3. Det virker imidlertid ikke som om dette er ulemper som oppleves av gründerbedriftene i utvalget. Ifølge en av gründerne benytter de seg ikke av enkelte konsulenttjenester, fordi de anser disse for å være for kostbare:

Jeg kan se for meg at en konsulent har 1200-1300,- i timen og det er det samme som vi prøver å selge oss for, så da er det jo dødfødt å prøve det. Vi er nok avhengige av å ansette folk på en fornuftig lønn som gjør at du kan tjene penger på toppen. Både fordi det tar tid å få folk opp og gå, og fordi vi trenger en annen lønnsomhet på toppen. Vi hadde ikke klart det hvis vi bare hadde innleide utviklere.

Sett bort i fra at atypisk arbeidskraft som nevnt over kan være for kostbart, oppgis det ingen andre oppfattede utfordringer i utvalget. En av bedriftene i utvalget som samarbeider med den nevnte mentorbedriften, anser for eksempel ikke tap av bedriftsspesifikk kompetanse som en reell trussel:

... det kan bli en issue i fremtiden, men noen ganger må du gi for å få. Vi har en femårsavtale løpende med dem innenfor det segmentet.

Årsaken til dette synes å være et oppfattet gjensidig avhengighetsforhold og sterke bånd mellom de to bedriftene. Ellers oppgis ingen ytterligere utfordringer knyttet til bruk av atypiske arbeidstakere.

5.3.3 Gründerbedrifter kan oppleve en endring i tilnærmingen til tilknytningsformer i det de går over fra oppstarts- til vekstfase.

En av de største utfordringene i oppstartsfasen kan være ressursplanlegging, på grunn av ustabil oppdragsmengde:

Jeg tror nok den største utfordringen for oss, siden bedriften er såpass fersk, er at en verken sitter på stor egenkapital eller nok folk når du får det travelt. Disse tinga er en utfordring

fordi en ikke kan ansette fire personer før en vet at en har oppdrag. Det å klare å skape den stabile oppdragsmengden er nok det som har vært det tøffeste for oss, tror jeg

Som nevnt i 5.1.1 synes det å være en tendens i utvalget at rutiner i tilknytning til HR, som for eksempel rekruttering, blir mer formaliserte i det bedriftene går over i vekstfasen. En annen tendens som kommer frem blant bedriftene i oppstartsfasen, og som samsvarer med teorien, er at medarbeidere blir ansatt på bakgrunn av personlig kjennskap til gründeren eller øvrige ansatte. En av gründerne viser til at man i vekstfasen får en økning i oppdrag og behovet for arbeidskraft øker:

I den aller første fasen har man gründerne. Så har man fasen hvor man begynner å få oppdrag, og må ruste opp bedriften. Usikkerheten ligger da på hvor langvarige disse kontraktene blir. Man kan da ty til bemanningsselskaper for å klare veksten. Hvis dette fungerer bra, går vikarene gjerne over i en fast ansettelse i bedriften. Dette skjer veldig ofte. I gode tider går ofte 70 % av dem man leier inn over i en fast stilling i selskapet.

Tendensene i teorien tilsier også at atypisk arbeidskraft benyttes i det bedriften begynner å vokse for å fylle arbeidsbehovet som økt etterspørsel skaper. Det vises dessuten til at bedriften i vekstfasen får en mer planlagt tilnærming til ressursbehovet og andre funksjoner:

Når man er i oppstartsfase er det gjerne sånn at man trenger en person i morgen. Mens i en driftsfase er det gjerne lagt inn et budsjett for hvor mange ansatte man skal ha, man legger opp en budsjettering på begynnelsen av året som sier noe om hvilke stillinger man skal ha på plass. Alle funksjoner blir mer profesjonalisert på et eller annet tidspunkt. Det holder ikke lenger, man må lage rutiner for reiseregninger, må lage rutiner for lunsj, nå lage rutiner for ferieavvikling, sentralbord, alle disse tingene dukker opp i et selskap etter hvert. Når disse rutinene blir lagt, begynner man på driftsfasen. Det er nødvendig å ha struktur på tingene.

En av bedriftene prøvde å gå for en formalisert tilnærming i oppstartsfasen, men endte opp med å ansette en del funksjoner før det faktisk var behov for disse. Bedriften gikk nesten konkurs, på grunn av for høye personalkostnader. Etter en kraftig nedbemanning og innskjerping på andre kostnadspunkter føler gründeren at bedriften nå er i en tidlig vekstfase.

Nå skal det ikke ansettes noen før grunnlaget er der inntjeningsmessig. Jeg ansetter ingen nå i forkant i håp om å få en inntjening ved å ansette vedkommende. Den endrede strategien vi har går ut på å bruke agenter som involverer seg i sterkere grad ute, gjør at mitt behov for å ansette er annerledes nå enn i begynnelsen.

En av informantene oppgir at organiseringen av bedriften kommer til å formaliseres mer når de skal inn i omstrukturings- og utvidelsesfaser. Som en del av dette oppgir flere av bedriftene at de ønsker å knytte til seg en ansatt som utelukkende jobber med HR relaterte saker:

... men jeg tror at når man begynner å gå fra liten til semi- og mellomstor, og når man begynner å få litt flere ansatte da, så tror jeg at en bedrift har mye å tjene på å ha en HR ansvarlig.

Funnene her tyder på at tendensene i utvalget samsvarer med teorien. Bedriftene begynner først å tenke på formalisering av HR prosesser i vekstfasen. Som nevnt i 5.2.4 synes det å være større fokus på kandidatenes kjennskap til gründer gjennom det nettverket i oppstartsfasen. Jeg finner ikke støtte for at ansatte i vekstfasen innehar en større grad av komplementær kompetanse. Men det er et krav til ansatte i oppstartsfasen at de kan fungere og arbeide over et relativt bredt spekter av arbeidsoppgaver. Selv om funnene tyder på at bedriftene får en mer planlagt tilnærming til rekrutteringsprosessen i vekstfasen, er det vanskelig å peke på konkrete funn som tilsier at tilnærmingen til tilknytningsformer endrer seg fra en fase til en annen.

Kapittel 6 – Konklusjon

Formålet med denne utredningen var å se nærmere på hvordan bedrifter tilnærmer seg rekruttering, bemanning og tilknytning av kompetanse i oppstartsfasen. Jeg har særlig tatt for meg hvordan bedriftene benytter seg av atypiske tilknytningsformer som en løsning på utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning. I tillegg tar jeg for meg endringer i disse situasjonene når bedrifter går over i vekstfasen. Forskning på skjæringspunktet mellom HRM og entreprenørskap er et relativt ungt felt, noe som innebar en utfordring når jeg skulle bygge det teoretiske grunnlaget. Forskningsdesignet ble derfor gitt et eksplorerende preg. Samtidig har utredningen et deskriptivt aspekt, fordi jeg bruker eksisterende teori for å beskrive sammenhengene med de empiriske funnene.

For å besvare problemstillingen benytter jeg meg av elleve virkelige og individuelle case. Disse casene representerer entreprenørbedrifter i tre sektorer; IT, høyteknologisk forskning og markedsføring i Bergensområdet. Jeg finner at flere av de teoretiske tendensene samsvarer med tendensene i utvalget. Samtidig er det enkelte funn som avviker fra teorien. Videre oppsummerer jeg funnene og viser til sammenhenger og avvik i forhold til teorien.

Som teorien foreslår, synes gründerens hovedfokusområde synes i oppstartsfasen å være som teorien foreslår å få bedriften opp og stå. HRM vektlegges derfor i mindre grad. Som jeg viser til i analysen kan det virke som om gründerne med erfaring fra HRM ser viktigheten av å være tidlig ute med HRM-strukturer. Gjerne allerede i oppstartsfasen. Tendensen i utvalget er at bedriftene ofte har en uformell struktur på HR oppgaver, og belager seg i stor grad på de ansattes integritet og solidaritetsfølelse. Det kan imidlertid være nyttig for bedrifter i oppstartsfasen å ha en mer formell tilnærming til HRM. En av grunnene til dette er at det synes å være en endring i behov for ansattes egenskaper og kompetanse fra oppstarts- til vekstfase. I det bedriftene går over i vekstfase synes dette å endre seg noe. Enkelte av bedriftene oppgir at de ser nytten av en mer formell struktur i det de går over i vekstfasen. Dette synes imidlertid å være unntaket heller enn regelen, noe som kan tyde på at de rutinene som blir innført i oppstartsfasen, følger bedriftene inn i vekstfasen. Det generelle HR-ansvaret synes å ligge hos gründeren i oppstartsfasen. Dette kan være en utfordring, fordi gründeren i mange tilfeller vil ha lite erfaring med for eksempel rekrutteringsprosesser og andre HR-relaterte oppgaver

Teorien tilsier at en av gründernes utfordringer i oppstartsfasen vil være å tiltrekke seg ansatte og beholde disse. Årsaken til dette kan blant annet være utfordringer som manglende renommé i arbeidsmarkedet og manglende finansielle ressurser. De færreste av bedriftene i utvalget opplever imidlertid det å tiltrekke seg ansatte som en utfordring. Bedriftene benytter seg i stor utstrekning av nettverk når de skal søke etter og rekruttere arbeidskraft. Dette kan være en tilnærming til manglende renommé. I oppstartsfasen ser det ut til at arbeidstakere rekrutteres fra det personlige nettverket, fordi gründeren ikke har hatt mulighet til å bygge et forretningsnettverk. Enkelte gründere oppgir at man bør ha en bevisst holdning når man ansetter arbeidstakere fra det personlige nettverket, på grunn av potensielle interessekonflikter. For andre er det å bygge et forretningsnettverk en strategisk handling. Det er en tendens til at forretningsnettverk benyttes i noe større grad i bedriftens vekstfase, noe som også kan være naturlig fordi bedriften har bygget dette opp gjennom sine samhandlinger med markedet.

I tillegg til å bruke det personlige nettverket og forretningsnettverket benytter bedriftene i utvalget seg av rekrutteringskilder som er lettvinne og lite kostbare. Kildene som benyttes er stillingsutlysninger i aviser, tidsskrift og på internett. Dessuten benyttes sosiale media som Facebook og Twitter. Bemanningsbyråer benyttes i noen grad, og da spesielt med sikte på en såkalt "try and hire" situasjon. Det synes i tillegg å være relativt vanlig å rekruttere gjennom styret, og valg av styremedlemmer kan således være en strategisk handling. Dette nevnes ikke i teorien jeg beskriver i denne utredningen. De fleste bedriftene i utvalget er skeptiske til at tjenestene rekrutteringsselskaper tilbyr kan være en løsning på rekrutteringsutfordringer. Disse selskapene anses dessuten ofte for å være kostbare og ha lav kvalitet på arbeidet de utfører.

Bedriftene i utvalget oppgir, som teorien tilsier, at det kan være en utfordring å rekruttere de beste ansatte og holde på denne kompetansen på grunn av manglende finansielle ressurser. Flere av bedriftene i utvalget tilnærmer seg denne utfordringen ved å tilby aksjeopsjoner i selskapet som kompensasjon. I tillegg kan fleksibilitet i arbeidsforholdet, muligheten til å være med å skape noe nytt og "sette et fotavtrykk" ha en insentivskapende effekt.

I henhold til teorien kan være fordelaktig for bedrifter å benytte seg av atypiske tilknytningsformer i oppstartsfasen som en løsning på manglende renommé. Slike former for tilknytning benyttes av alle bedriftene i utvalget. Atypiske tilknytningsformer benyttes

spesielt når bedriftene har behov for kompetanse som kun benyttes et begrenset antall ganger, når de har behov for spesifikk kompetanse og ved prosjektarbeid.

De fleste oppgir at de bruker utsetting, særlig av støttefunksjoner som regnskaps- og økonomifunksjonen. Konsulenter benyttes når bedriftene har behov for spesifikk kompetanse, og oppgis å fungere som underleverandører. De fleste bedriftene benytter seg dessuten av et fast nettverk av oppdragstakere, noe som oppgis som fordelaktig for begge parter på grunn av gjensidig kjennskap og forståelse. En del av bedriftene i utvalget er dessuten med i en såkalt klyngelignende konstellasjon. I tillegg til felles støttefunksjoner, benytter disse bedriftene hverandres kompetanse ved behov. Dette samsvarer med tidligere studier. Faste samarbeid med andre bedrifter på prosjekter, kan også fungere som en tilnærming til utfordringen med å tiltrekke seg kompetanse.

Teorien tilsier at det kan forekomme enkelte utfordringer knyttet til ledelse av atypiske arbeidstakere. Sett bort i fra at konsulentbruk, i enkelte tilfeller, anses for å være for dyrt, oppfattes ikke atypisk arbeidskraft å være en ulempe for bedriftene. Grunnen til dette kan være at de atypiske arbeidstakerne ofte kommer fra gründerens nettverk. I henhold til teorien kan det forekomme en endring i tilknytningsformer i det bedriften går fra oppstarts- til vekstfase. Bedriftene i utvalget synes imidlertid som en hovedregel å organisere seg med faste ansettelser i begge faser. De faste ansatte sitter som regel på kjernekompetansen, og ved behov for spesifikk kompetanse utenfor dette feltet benyttes som nevnt atypiske tilknytningsformer.

Implikasjoner

Denne utredningen er utformet for å belyse et lite utforsket område. Dessuten har det vært ønskelig å øke forståelsen for hvordan entreprenørbedrifter møter utfordringer knyttet til anskaffelse og tilknytning av kompetanse i en norsk kontekst. Bedrifters oppstartsfase kan være en ustabil periode, hvor overlevelse og vekst avhenger av flere faktorer. Anskaffelse av arbeidskraft og kompetanse er en av disse faktorene. God planlegging av HRM-strukturer og kunnskap om hvilke utfordringer man kan møte i oppstartsfasen, kan være til stor nytte for gründere i det de starter opp en ny bedrift. Dessuten kan det være fordelaktig for gründeren å tenke igjennom hvilke former for kompetanse bedriften ønsker å sitte på internt. Deretter bør det foreligge en plan for når, hvor og hvordan denne kompetansen skal innhentes, samt hvordan denne skal tilknyttes.

En av de viktigste rekrutteringskildene til gründerbedriften kan synes å være gründerens nettverk. Dette kan være både det personlige nettverket, men forretningsnettverk brukes også i stor utstrekning. Det vil derfor være viktig for gründeren å ha en god forståelse for sitt eget nettverk, samt å inneha en strategisk tilnærming til rekruttering fra dette. Dersom en gründer ikke har et tilfredsstillende nettverk å rekruttere fra, kan det være hensiktsmessig:

- a) å vurdere muligheten for å skaffe seg et relevant nettverk, for eksempel forretningsnettverk gjennom deltakelse på messer eller lignende.
- b) å gjøre seg kjent med andre rekrutteringskilder som er tilgjengelige i forhold til bedriftens kompetansebehov og kostnadsramme.

Forslag til videre forskning

Til slutt i dette konkluderende kapitlet tar jeg for meg forslag til videre forskning. Min komparative casestudie har tatt for et utvalg bedrifter som er avgrenset både i forhold til bransjesektorer og geografisk område. Det kan derfor være at studier på andre sektorer eller andre geografiske områder hadde resultert i andre resultater. Dessuten er dette en rent kvalitativ utredning, hvor jeg forsøker å generalisere funnene ved å ha flere case. Videre forskning bør inneholde en kvantitativ del for å generalisere funn i større grad.

Samtidig vil det i videre forskning på området kunne være fordelaktig å fokusere dypere på elementer som nevnes i denne oppgaven. En av utfordringene i denne utredningen har vært å konkretisere forskjellene i bedriftenes oppstarts- og vekstfase. Det kan derfor være hensiktsmessig å ha benytte seg av et mer konsekvent skille mellom disse fasene i det man innhenter data.

Kilder

Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage

Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M. & Taylor, M.S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior, *Personnel Psychology* 52, 841-867.

Baron, R.A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review* 13 (2003), 253-256.

Barrett, R. & Mayson, S. (2008). *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Cheltenham, UK/ Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.

Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(2), 307-320.

Barrett, R. & Mayson, S. (2006). Exploring the intersect of HRM and entrepreneurship: Guest editors' introduction to the special edition on HRM and entrepreneurship. *Human Resource Management Review* 16, 443-446.

Barrett, R., Neeson, R. & Billington, L. (2007). Finding the "right" staff in small firms. *Education + Training* 49(8/9), 686-697.

Cardon, M.S. (2003). Contingent labour as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management Review*, 42(4), 357-373.

Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (2004), 295-323.

Deakins, D. & Freel, M. (2009). *Entrepreneurship in small firms*. 5th edition. McGraw-Hill, Berkshire.

Dorf, R.C. & Byers, T.H. (2005). *Technology Ventures From: Idea to Enterprise*. International: McGraw-Hill

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532-550.

Foote, D.A., & Folta, T.B. (2002). Temporary workers as real options. *Human Resource Management Review* 12, 579-597.

Katz, J. A. & Welbourne, T. M. (2002). *Managing people in entrepreneurial organizations*. Amsterdam: JAI Press.

Lien, L. og Jakobsen, E. W. (2001). *Ekspansjon. Strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Leung, A., Zhang, J., Wong, P.H, & Foo, M.D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit” considerations. *Journal of Business Venturing* 21, 664-686.

Matsuik, S. (1997). Motives, use patterns and effects of contingent resource use in entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship research 1997 Edition*.

Nesheim, T. & Bastesen, J. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta- Scandinavian Journal of Business Research*, 02/2008, 39-55.

Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms’ use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management*, 46(2), 247-264.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th edition. Pearson Education.

Shane, S. & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science* 48(3), 364-381.

Thagaard, T. (2004). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Oslo/ Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publication.

Zedeck, S. (2010). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. (1 trykk)

Rapporter

Bullvåg & al. (2009). Entreprenørskap i Norge 2009. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Handelshøgskolen i Bodø.

Nesheim, T. og Rørvik, R. (2011). Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder. SNF-prosjekt nr. 6355. *SNF-rapport nr. 02/11*. Samfunns- og næringslivsforskning AS, Bergen.

Internett

<http://www.lovddata.no/>

Vedlegg

Intervjuguide

Dette intervjuet er en del av datainnsamlingen til min masteroppgave ved NHH våren 2010. Oppgaven skrives som en del av et større prosjekt om bemanning ved SNF (Samfunns- og næringslivsforskning). Min oppgave tar for seg bemanning og tilknytningsformer hos virksomheter i oppstartsfasen. Isolert sett er forskningen på både entreprenørskap og HR mangfoldig. Man har derimot sett lite på hvilke utfordringer virksomheter kan ha i startfasen av livssyklusen, med tanke på tilknytning av kompetanse. Det er antatt at slike virksomheter vil ha problemer med å knytte til seg kompetanse og relevant arbeidskraft på grunn av lite legitimitet i arbeidsmarkedet, få generelle ressurser og manglende struktur når det gjelder å styre de menneskelige ressursene.

Spørsmålene er konstruert for å avdekke mønstre i bemanning og rekruttering i bedriftens oppstarts- og vekstfase. Motivasjonen bak utredningen er å bidra til forskningen på feltet. Resultatene vil i første rekke være tilgjengelige ved NHHs bibliotek. Alle respondenter er garantert anonymitet, og har retten til å bryte intervjuet underveis.

Historie og bakgrunn

- Har respondenten vært ved bedriften siden oppstart?
- Hva er bedriftens kjernevirksomhet og konsept?
- Hva er hovedaktivitetene?
- Hvordan oppstod virksomheten/ hva var ideen i utgangspunktet?
- Når ble bedriften etablert?

Produktmarked

- Hvilket/ hvilke produktmarked søker virksomheten å betjene?

Hvor er bedriften i livsløpet

- (*Oppstart, vekst, modning, diversifisering*)

Organisasjonsstruktur

- Hvordan er virksomheten organisert per i dag?
- Hvordan var virksomheten organisert i oppstartsfasen?
- Hvordan er HR-rutinene strukturert?

I dag?

I oppstartsfasen?

Bemanning

- Hvor mange ansatte er det i bedriften per i dag?
- Hvilke former for ansettelse benyttes per i dag i virksomheten?
- Hvilke funksjoner har de ansatte?
- Hvordan går virksomheten frem når det søkes etter nye ansatte? (Utllysning, bemanningsbyrå, konsulentbedrift e.l.)
- Settes en eller flere av virksomhetens funksjoner ut?

Til underleverandører

Til samarbeidspartnere

Andre.

- Hvor mange faste ansatte har virksomheten?
- Benytter virksomheten seg av ansatte som ikke er tilknyttet på fast basis? I så fall, hvilke former for tilknytning benyttes?
- Hvordan kombineres faste ansettelser med atypiske former for ansettelser?
- Hvor går grensene mellom ansettelsesformer?
- Hvilke utfordringer har bedriften hatt ift rekruttering?
- Hvordan har disse utfordringene endret seg over tid?

Oppstartsfasen

- Hvor mange ansatte var det i bedriften (ser bort fra gründeren/-e)?
- Hvordan knyttet bedriften til seg ansatte?
- Hva var bemanningsutfordringene?
- Hvordan ble bemanningen organisert?

Vekstfasen

- Var det et klart skift mellom oppstartsfasen og vekstfasen?
- Hvordan taklet virksomheten denne overgangen? Hvordan taklet bedriften vekst i etterspørsel?
- Hvordan var bemanningen organisert (faste vs. atypiske tilknytningsformer)?
- Var det en endring av fokus mtp rekrutteringsrutiner?